

Rizika spojená se zakládáním podniku

Lenka Peter Juřicová

Bakalářská práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Lenka Peter Juřicová
Osobní číslo:	L18361
Studijní program:	B3909 Procesní inženýrství
Studijní obor:	Ovládání rizik
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Rizika spojená se zakládáním podniku

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretické pojednání k problematice zvoleného tématu bakalářské práce.
2. Analyzujte a vyhodnoťte rizika spojená se zakládáním podniku v daném odvětví.
3. Vymezte problematické oblasti a navrhněte opatření vedoucí k minimalizaci rizik.

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. FOTR, JIŘI a Ivan SOUČEK, *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich rizika a vyhodňovat portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3299-0.
2. KRULIŠ, JIŘI. *Jak vládnout nad riziky: aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-835-2.
3. TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Vyd. 1. Praha: C.H.Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-507-7.

Došli odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **1. prosince 2020**

Termín odevzdání bakalářské práce: **14. května 2021**

L.S.

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne **2. prosince 2020**

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 5.8.2021

Jméno a příjmení studenta: Lenka Peter Juřicová

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce definuje pojmy spojené s riziky se zakládáním podniku. V teoretické části je uveden přehled obecných rizik a jejich posuzování, podmínek a možností, které je nutné v začátcích podnikání řešit, zejména volba správné formy podnikání. V praktické části jsou aplikovány konkrétní metody identifikace a analýzy klíčových rizik při založení konkurenceschopného podniku v oblasti realitního trhu. Hlavním cílem je přehledná rekapitulace faktů jednotlivých forem podnikání z hlediska rizik a jejich reálného dopadu na rozhodnutí o založení podniku, stanovení ideální právní formy podniku pro vybraný subjekt v sektoru realitního trhu a vymezení problematických oblastí. V závěru práce jsou navrženy opatření vedoucí k minimalizaci rizik v těchto oblastech.

Klíčová slova: podnik, podnikání, právní forma podniku, riziko, identifikace rizik, analýza rizik, minimalizace rizik, prevence rizik

ABSTRACT

This bachelor's thesis defines the concepts associated with the risks involved in setting up a business. The theoretical part gives an overview of general risks and their assessment, conditions and possibilities that must be addressed in the beginning of a business, especially the choice of the right form of business. In the practical part, specific methods of identification and analysis of key risks in establishing a competitive business in the real estate market are applied. The main objective is a clear recapitulation of the facts of each form of business in terms of risks and their real impact on the decision to establish a business, determination of the ideal legal form of business for the selected entity in the real estate market sector and identification of problematic areas. The paper concludes by suggesting measures to minimize the risks in these areas.

Keywords: enterprise, business, legal form of enterprise, risk, risk identification, risk analysis, risk minimization, risk prevention

„Lidé se obávají neznáma. Jest pravda, že každé opuštění starého znamená nejistotu - skok do tmy. Avšak kdo chce pomoci sobě a jiným, musí opustit dobré, aby mohl vybojovat lepší. Nesmí držeti pevně vrabce v hrsti jen proto, že je lepší než holub na střeše. Bez odvahy ke změně není zlepšení, a tak není ani blahobytu!“ — Tomáš Baťa (BAŤA, 2016)

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu své bakalářské práce Ing. Jiřímu Konečnému, Ph.D. a Ing. Jiřímu Dokulilovi za odborné vedení mé bakalářské práce, věnovaný čas, korekce a cenné rady, které přispěly k dokončení mé práce.

Dále bych ráda poděkovala své rodině, která mi byla oporou po celou dobu studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ZAKLÁDÁNÍ PODNIKU.....	11
1.1 PODNIK	11
1.1.1 Podnikání.....	11
1.1.2 Podnikatel.....	11
1.1.3 Podnikatelské prostředí	12
1.1.4 Podnikatelský plán	13
1.1.5 Projektové řízení	13
1.1.6 Financování	15
1.1.7 Riziko podnikání	15
1.2 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ	16
1.2.1 OSVČ – podnikání fyzických osob.....	16
1.2.2 Společnost s ručením omezeným	17
1.2.3 Veřejná obchodní společnost	18
1.2.4 Komanditní společnost.....	19
1.2.5 Akciová společnost	20
1.3 FORMY SPOLUPRÁCE PODNIKŮ	21
1.3.1 Franchising – podnikatelská síť	21
1.3.2 Aliance – strategická spojení.....	22
1.3.3 Pevná spojení – fúze, akvizice.....	23
2 TERMINOLOGIE RIZIK.....	25
2.1 IDENTIFIKACE RIZIK	26
2.1.1 Dotazování	27
2.1.2 Myšlenková mapa	27
2.1.3 CLA – Check list Analysis.....	28
2.2 ANALÝZA (HODNOCENÍ) RIZIK	28
2.2.1 Porterova analýza pěti sil	28
2.2.2 SWOT analýza	30
2.3 PREVENCE RIZIK.....	31
2.3.1 Plánování protirizikových opatření	33
2.3.2 Prognózování.....	34
3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
4 IDENTIFIKACE A ANALÝZA RIZIK PODNIKÁNÍ SUBJEKTU	37
4.1 POPIS SUBJEKTU	37
4.1.1 Charakteristika cílů	38
4.1.2 Charakteristika oboru podnikání obecně.....	38
4.1.3 Stav segmentu – realitní trh Česko.....	40

4.1.4	Situace realitního trhu v regionu Vsetínsko	42
4.2	IDENTIFIKACE RIZIK JEDNOTLIVÝCH FOREM PODNIKÁNÍ A SPOLUPRÁCE	43
4.2.1	Dotazování	43
4.2.2	Myšlenková mapa	49
4.2.3	CLA – Check list.....	52
4.3	ANALÝZA RIZIK PODNIKU	53
4.3.1	Porterova analýza pěti sil	53
4.3.2	SWOT analýza	57
5	IDEÁLNÍ PRÁVNÍ FORMA PODNIKÁNÍ.....	61
5.1	VYMEZENÍ PROBLEMATICKÝCH OBLASTÍ	62
5.2	OPATŘENÍ K MINIMALIZACI RIZIK.....	64
	ZÁVĚR	67
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	68
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	71
	SEZNAM OBRÁZKŮ	72
	SEZNAM TABULEK.....	73
	SEZNAM PŘÍLOH.....	74

ÚVOD

Jak již řekl Tomáš J. Baťa: „*Nikdo z nás nemá křišťálovou kouli, aby nám řekl, co se stane v budoucnu. Podnikatelé, kteří nejsou ochotni přestát občasnou bouří, by raději neměli opustit domácí hřiště.*“ (BAŤA, 2016)

Podnikatelské příležitosti se objevují každý den. Pro některé lidi je podnikání životní změnou nebo cestou a podnikatelské příležitosti využijí. Pro jiné je podnikání velkým rizikem a příležitost promeškají. Pro všechny, kteří chtějí podnikat, je důležité znát kromě výhod i rizika podnikání ve zvoleném oboru. Úspěšnost v podnikání je vždy kombinací odpovědnosti, štěstí a informovanosti podnikatele. Vhodně nastavenými opatřeními lze rizikům při založení podniku předejít nebo je minimalizovat.

Bakalářskou práci na téma Rizika spojená se zakládáním podniku jsem se rozhodla psát z toho důvodu, protože jsem přesvědčena, že pomocí počáteční identifikace a analýzy rizik lze podnikat úspěšně, s nadšením a chutí a na první pokus.

Cílem bakalářské práce je teoretická rešerše rizik při volbě právní formy podniku, při jeho založení, praktická identifikace a analýza rizik jednotlivých právních forem podniku ve vybraném odvětví, stanovení ideální první formy podniku pro vybraný subjekt v daném sektoru, vymezení problematických oblastí a návrh opatření k minimalizaci rizik.

Svou bakalářskou práci jsem rozdělila na teoretickou část a praktickou část. Teoretickou část věnuji podnikání obecně, pomocí legislativy a odborné literatury definuji základní pojmy související se stanovením právní formy a spolupráce podniku. Ve druhé kapitole uvedu obecnou terminologii rizik, způsoby identifikace rizik, metody jejich analýzy a plánování opatření při prevenci rizik. V praktické části představím podnikatelský subjekt, obor budoucího podnikání, identifikuji konkrétní rizika plynoucí z jednotlivých právních forem podniku, zpracuji analýzu konkurenčního prostředí podniku a určím strategii řízení. Dle výsledků identifikace rizik a analýz několika právních forem a spolupráce podniků pro vybranou podnikatelskou příležitost, stanovím ideálně vhodnou právní formu podniku pro konkrétní subjekt v reálním sektoru. Výsledkem mé práce bude vymezení problematických oblastí a návrh preventivních opatření k minimalizaci rizik pro dosažení cílů úspěšného podniku.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZAKLÁDÁNÍ PODNIKU

Na základě podnikatelské příležitosti a rozhodnutí ji využít vznikne nutnost založit podnik. Je nutné si položit základní důležité otázky: jakou právní formu má mít podnik, co obnáší podnikání, se kterými úřady budu při svém podnikání přicházet do styku, v jakém podnikatelském prostředí se nacházím, kdo jsou mí zákazníci, co chci dokázat v prvním roce, kam směřovat za 5 let a kolik můžu a musím investovat, aby mé podnikání bylo úspěšné.

1.1 Podnik

Podnikem se rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na svou právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která pravidelně vykonávají hospodářskou činnost. Je to také soubor hmotných, osobních a nehmotných složek sloužících k podnikání. Musí mít své IČ, být zapsán v obchodním rejstříku nebo v živnostenském rejstříku. (EU, 2019)

1.1.1 Podnikání

Podle zákona o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) č. 455/1991 Sb. je živnostenské podnikání označeno živností:

§ 2 Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem. (Česko, 1991)

1.1.2 Podnikatel

Podnikatel je obecně všestranný člověk, znalý prodeje, účetnictví, marketingu, umí se rozhodovat, vyrovnávat s riziky, je flexibilní, má smysl pro realitu, disponuje dostatečnou finanční rezervou do začátku podnikání, dokáže se poučit z vlastních chyb, má kontrolu nad procesy a vývojem podniku. (Jarvis, 2019)

Podle nového **Občanského zákoníku – zákon č. 89/2012 Sb.** je podnikatel:

§ 420 (1) Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele“. (Česko, 2012)

§ 421 (1) Za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku.

(2) Má se za to, že podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění (Česko, 2012)

Podle zákona o živnostenském podnikání (**živnostenský zákon**) č. 455/1991 Sb. je podnikatel:

§ 5 (1) Živnost může provozovat fyzická nebo právnická osoba, splní-li podmínky stanovené tímto zákonem (dále jen "podnikatel"); státní povolení k provozování živnosti (dále jen "koncese") se vyžaduje jen v případech vymezených tímto zákonem. Dále podle § 6 musí být plně svéprávný a bezúhonný. (Česko, 1991)

1.1.3 Podnikatelské prostředí

Prostředí, ve kterém probíhá podnikání, zahrnuje **vnější okolí**:

- **makrookolí** – přírodní podmínky, ekonomické (vývoj HDP, inflace, spotřebitelských cen, míra nezaměstnanosti, úrokové míry, měnový kurz), technologické, politické, sociální, demografické a právní okolí – podniky tyto vlivy přijímá a přizpůsobuje se jim, obvykle nemá možnost je ovlivnit
- **mikrookolí** – týká se stavu odvětví daného podnikání. Zahrnuje zákazníky, dodavatele a jejich vyjednávací sílu, konkurenci a možnosti vstupu nové konkurence, klíčové hráče, hrozbu podobných produktů a služeb (substitutů) – subjekty a podmínky firmou ovlivnitelné.

Je nutné vědět, zda je odvětví podnikání citlivé na hospodářské cykly (odvětví cyklické, neutrální, anticyklické) a dostupné **vnitřní zdroje** – čas, lidské zdroje, zázemí (hmotný majetek, suroviny, zboží), finanční zdroj, nemateriální zdroje (znalosti, informace, nápady, vize, image, know-how, štěstí) a **osobnostní charakteristiky podnikatele** – systematicčnost, trpělivost, houževnatost, cílevědomost, komunikativnost, strategie, aktivita, motivace, kreativita. Jakou bude mít podnik konkurenční výhodu, která ho odliší od ostatních podniků, to záleží na tom, jakou přináší hodnotu, jak jsou jeho produkty a služby jedinečné a nenapodobitelné a jak je schopný tyto zdroje využít. Okolí podniku je zdrojem rizika, schopnost firmy dlouhodobě přežít na trhu však hlavně závisí na vnitřních zdrojích a schopnosti na externí vlivy reagovat. (Tyll, 2014)

1.1.4 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je písemným popisem budoucnosti podnikání. Je to dokument, který objasňuje podnikatelský cíl, představu o jeho realizaci, odhaluje rizika, zjišťuje jeho šance na úspěch. Slouží jako kompas, pomáhá udržet směr, lze ho použít při jednání s investory, dodavateli a klíčovými zaměstnanci a neposlední řadě pomáhá pochopit, jak lépe řídit svůj podnik.

Základní text plánu na 15-30 stranách obsahuje:

- Základní informace o společnosti, organizační strukturu, koncept podniku
- Popis podniku, odvětví podnikání, popis předmětu podnikání, jeho jedinečnost, počet zaměstnanců a jejich náplň práce
- Analýzu trhu, potencionálních zákazníků a cílových skupin, konkurence
- Zdroje příjmů a jejich diverzifikace, cenová politika
- Aktuální finanční stabilitu a výhled do budoucnosti, náklady na produkt, očekávané výsledky v následujícím roce a dalších pěti letech, předpokládanou návratnost investic a ziskovost
- Představu o propagaci firmy a produktu (John, 2015)

Stručnější verzí podnikatelského plánu je **podnikatelský záměr**, ten je vhodný v situaci, kdy podnikatel nechce prozrazovat detaily svého nápadu např. kvůli kopírování. Slouží k navázání kontaktu a vyvolání zájmu o projekt, ale zároveň chrání jeho jedinečnost před zneužitím. Pro složitý podnikatelský projekt je nutná **studie proveditelnosti**, která je zaměřena více technicky a soustřeďuje se na detailní rozbor procesů, legislativních požadavků a finančních aspektů projektu. Podnikatelský plán je zpracováván do větší hloubky a detailů, využívá statistických nástrojů, modelování trendů a nástrojů k posouzení investiční efektivity. Kvalitně zpracovaný plán je vizitkou celého projektu. Je nutné se při jeho sestavování vyvarovat chyb, jako jsou nepromyšlený obchodní model, nejasné cíle a nerealistický časový horizont, podceňování konkurence, chybějící inovace, zkreslování finančních údajů, minimum vlastních prostředků. (Šafrová Drášilová, 2019)

1.1.5 Projektové řízení

Jedná se o proces, jehož smyslem je úspěšně dokončit to, co bylo na počátku slíbeno. Je to flexibilní a kvalifikovaná reakce na různé události, které v průběhu času v projektu nastávají.

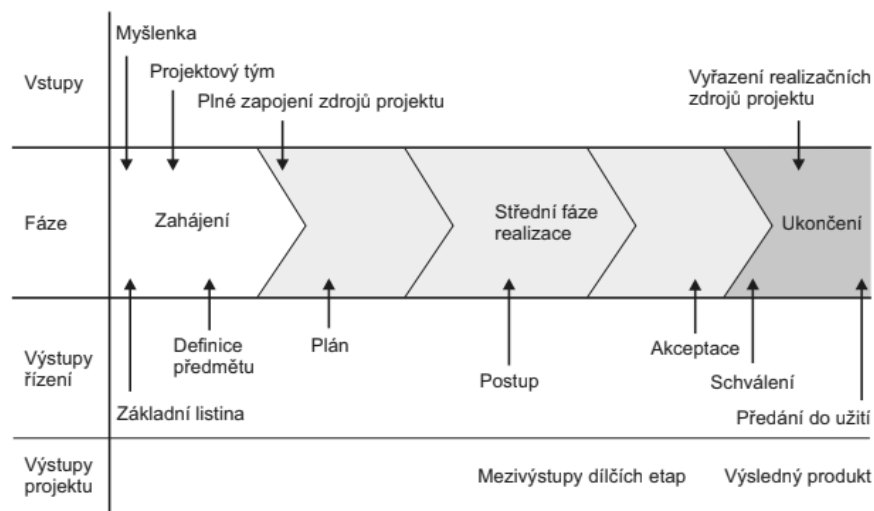
Podle normy ISO 21500 je projekt jedinečný soubor procesů skládající se z koordinované a řízené činnosti s počátečním a koncovým datem, které jsou prováděny pro dosažení výsledku. Projektové řízení je aplikací metod, nástrojů, technik a kompetencí na projekt. Projekt má zadání, start a konec, realizuje změnu současného stavu a spotřebovává omezené zdroje. Pro rozjezd vlastního podnikání lze zvolit některé techniky z projektového řízení. (Křivánek, 2019)



Obrázek 1 Základny projektového managementu (Svozilová, 2016)

Cílem rozdělení jednotlivých realizačních aktivit do logického časového sledu je zlepšení podmínek pro kontrolu jednotlivých procesů, usnadnění orientace všech účastníků ve vývojových stádiích projektu a zvýšení pravděpodobnosti celkového úspěchu projektu.

Jednotlivé **fáze životního cyklu projektu** definují jaký typ práce má být vykonán v příslušném stupni rozvoje projektu, jaké konkrétní výstupy jsou v jednotlivých fázích vytvořeny, jak jsou ověřovány a hodnoceny, kdo se zapojuje do aktivit projektu v jeho jednotlivých úsecích - zahájení projektu – iniciace, plánování projektu, výkon řízení projektu, monitorování a kontroly, uzavření projektu. **Účastníky projektu** jsou zájmové skupiny – zákazník projektu, sponzor projektu, dodavatel/realizátor projektu. Pro řízení projektu lze použít řada softwarových nástrojů, např. program MS Project. Užití projektového řízení je široké hlavně pro firmy, které generují své výkony formou projektů (stavebnictví, IT, konzultační společnosti) a firmy, které aplikují projektové řízení jako metodu řízení vnitřních operací (vývoj nových produktů, produktový marketing, zavádění inovací, investice). (Svozilová, 2016)



Obrázek 2 Typické rozložení fází životního cyklu projektu (Svozilová, 2016)

1.1.6 Financování

Financování podniku se zabývá třemi základními otázkami:

- Z čeho bude podnik investovat (pasiva, kapitál)
- Do čeho bude podnik investovat (aktiva, majetek)
- Kolik získaných financí nechat v podniku

Všechny události, které mají vliv na majetek a finance podniku zaznamenává účetnictví v základních finančních výkazech – rozvaha, výkaz zisku a ztrát a výkaz cash flow. Jakmile máme jasnou představu kolik peněz máme, kolik jich potřebujeme a jak je využijeme, zbývá porovnat peníze, které máme k dispozici s celkovou částkou, kterou musíme zajistit. Čerpat můžeme z dvou zdrojů:

- **interní zdroje** financování – vlastní úspory, příjmy z pronájmu, výnosy z jiného podniku, dividendy, půjčky od známých a rodiny
- **externí zdroje** financování – bankovní úvěry, leasing, kapitálový podíl obchodních partnerů, dotace, crowdfunding (Šafrová Drášilová, 2019)

1.1.7 Riziko podnikání

Rizik spojených s podnikáním je mnoho:

- vysoká počáteční investice a nízký počáteční kapitál, peníze se nevrátí, podnikání si na sebe nevydělá a nezbývají peníze na provoz

- specifika zakázky jako je doba realizace (zákazník může odstoupit od smlouvy nebo nezaplatí), náklady na zakázku (peníze dojdou před dokončením zakázky),
- specifika trhu (zvýšením konkurence se sníží zisk, nedostatek zákazníků)
- problémy se společníky, zaměstnanci, výkyvy na finančních trzích, nepřátelská politika vůči podnikatelům, osobní problémy, nespolehliví dodavatelé, přírodní katastrofy, zásahy státu.

Úspěšný podnikatel je na rizika připraven, dokáže jim čelit a přijímá je jako výzvu, nikoli jako nepřízeň osudu. (Šafrová Drášilová, 2019)

1.2 Právní formy podnikání

Základní podmínky, povinnosti a vztahy podnikání v ČR jsou mimo další vyhlášky a ustanovení popsány třemi právními normami:

- Zákon č 455/1991 Sb., živnostenský zákon
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích

Podle nich lze vybrat právní formu podnikání, prostřednictvím které je stanoven rámec fungování podniku, řešení financí, počet společníků, ručení možných závazků atd. Právní forma podnikání je jakýmsi obalem podniku a dělí se podle různých hledisek. Nejdůležitější hlediska jsou – počet společníků a forma ručení. **Osobní formy podnikání** – OSVČ (jednotlivec) + veřejná obchodní společnost (skupina osob) = ručí celým svým majetkem. **Kapitálové formy podnikání** – s.r.o. (jednotlivec) + s.r.o., družstvo, akciová společnost (skupina osob) = ručí pouze do výše nesplaceného kapitálu. **Směšená forma** u skupiny osob je komanditní společnost. (Šafrová Drášilová, 2019)

1.2.1 OSVČ – podnikání fyzických osob

Osobní podnikání na základě živnostenského oprávnění dělíme na **ohlašovací a koncesované**. Ohlašovací živnosti jsou **řemeslné** (podmínkou je vzdělání související se živností), **vázané** (podmínkou je vzdělání a doba praxe nebo složení zkoušky) a **volné** (podmínkou není žádná odborná způsobilost). U koncesovaných živností musí stát udělit povolení k podnikání v konkrétním oboru, např. výroba lihu a alkoholu, provozování pohřební služby nebo cestovní kanceláře. Fyzická osoba může podnikat i bez živnostenského oprávnění, a to v zemědělské výrobě, nezávislých povoláních (herci, hudebníci, autoři) a

činnostech podle zvláštních předpisů (advokáti, daňoví poradci, znalci). Způsob jednání OSVČ – sama za sebe a svým jménem (Česko, 2012)

Výhody OSVČ – rychlé (24 nebo 48 hodin) a levné založení (1000 Kč), volné nakládání se ziskem, není třeba zveřejňovat své účetní výkazy, jednodušší administrativa v účetnictví, daní se pouze daní z příjmu fyzických osob – 15%. (Šafrová Drášilová, 2019)

Nevýhody OSVČ – ručení celým svým osobním majetkem, podnik nelze prodat, může být problém získat investora nebo úvěr od banky, podnikání je neoddelitelně spojeno s osobou podnikatele. (Šafrová Drášilová, 2019)

1.2.2 Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným („s. r. o.“ nebo „spol. s r. o.“ nebo s. s r. o.“) představuje jednoznačně nejpoužívanější formu obchodní společnosti u nás, zejména u drobných a středních podnikatelů. Je řazena mezi **kapitálové společnosti** (pro jednotlivce i pro skupinu osob), pro něž jsou charakteristickými znaky účast společníků formou poskytnutého kapitálu, oddělení majetku společníků od majetku společnosti a nízké riziko ručení společníků za závazky společnosti. Oproti běžným kapitálovým společnostem předpokládá vyšší míru osobní angažovanosti společníků na chodu společnosti. Společník může vlastnit více než jeden podíl. Nově zakoupené podíly „nesrůstají“, svůj další podíl lze prodat, aniž by byla nutná procedura rozdělování podílu. Společníci jsou zapsáni v seznamu společníků, uvádějí se jejich jméno, bydliště, výše podílu (k odpovídající výši vkladu). (Obcanskyzakonik.justice.cz, 2021)

Minimální výše vkladu je 1 Kč, ledaže společenská smlouva určí, že výše vkladu je vyšší. Před podáním návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku se splatí celé vkladové ážio a na každý peněžitý sklad nejméně 30%. Společníci se podílejí na zisku v poměru svých podílů. Zakládacím dokumentem je v případě více společníků **Společenská smlouva**, která obsahuje název společnosti, předmět podnikání, určení společníků, označení podílů, výši vkladu, výši základního kapitálu, počet jednatelů a způsob jejich jednání za společnost. Pokud je zakladatel jeden, lze společnost založit pomocí **zakladatelské listiny**. Orgánem společnosti je **valná hromada**, která rozhoduje prostou většinou hlasů (min. 2/3), je svolávána alespoň 1x za účetní období pro projednání řádné účetní závěrky. Svolává se taky v okamžiku, co jednatel zjistí, že společnosti hrozí úpadek nebo je ohrožen cíl společnosti. Z průběhu valné hromady se pořizuje zápis, ke kterému jsou přiloženy listina přítomných, návrhy a prohlášení. Valná hromada rozhoduje usnesením. Statutárním orgánem společnosti

je **jednatel** (jeden nebo více dle společenské smlouvy). Jednatel obchodně řídí společnost, zajišťuje řádné vedení účetnictví. Pokud je společenskou smlouvou zřízena dozorčí rada, tato dohlíží na činnost jednatele. **Společník** ze společnosti může **vystoupit** jen podle zákona – dohodou, vyloučením, zrušení účasti soudem, zrušením účasti dědicem (pokud je jediným společníkem nelze). (Česko, 2012)

Výhody – ručení neboli odpovědnost za dluhy z podnikání je omezená pouze do výše základního kapitálu, soukromý majetek jednatelů a společníků zůstává nedotčený. Společnost může být řízena několika jednately, kteří za ni mohou vystupovat nezávisle na sobě – tím je zajištěna zastupitelnost. Vlastní společnost přináší prestiž, tím i větší zakázky, nepůsobí tak amatérským dojmem, adresa společnosti není adresou trvalého bydliště. Zrychlení založení společnosti lze dosáhnout 2 způsoby - do týdne tzv. založení společnosti „na klíč“ nebo téměř ihned koupí již vzniklé společnosti – ready made s.r.o. Společnost s ručením omezeným je daňově výhodná při vyšších ziscích, které realitní zprostředkování umí produkovat. Také při vysokém poměru reinvestic do podnikání, kdy se zisky nevyplácí, ale investují zpět do podnikání. (iPodnikatel.cz, 2020)

Nevýhody – vyšší finanční náklady na zřízení s.r.o., nutnost vést účetnictví již od počátku, podnikatel získává „svou výplatu“ na základě zaměstnaneckého poměru, odvádí zdravotní a sociální (vyšší než u OSVČ). Nevýhodou je i dvojí zdanění příjmů, poprvé jako právnická osoba 19% a podruhé 15% za vyplacení dividend. Zisk se vyplácí 1x ročně, nelze jej okamžitě vybrat. (iPodnikatel.cz, 2020)

1.2.3 Veřejná obchodní společnost

Veřejná obchodní společnost („veř. obch. spol.“ nebo „v. o. s.“) je **osobní společnost** alespoň **dvou osob**, které se účastní na jejím podnikání nebo správě jejího majetku a ručí za její dluhy společně a nerozdílně. V případě, že je společníkem právnická osoba, vykonává společnická práva a povinnosti jí pověřený zmocněnec, kterým může být fyzická osoba. Vzájemné právní poměry společníků se řídí **společenskou smlouvou**, podíly jsou většinou stejné. Statutárním orgánem jsou všichni společníci. Veškerý **zisk**, jiné vlastní zdroje a ztráta **se dělí** mezi společníky **rovným dílem** a daní se pouze daní z příjmů. Společnost se zrušuje výpovědí, smrtí společníka nebo okamžikem, kdy nastávají účinky prohlášení konkursu na majetek některého ze společníků nebo schválení oddlužení zpeněžení majetkové podstaty některého ze společníků. **Převod podílu společníka je zakázán.** (Česko, 2012)

Výhody – tento druh obchodní společnosti není závislý na žádném základním kapitálu, lepší možnost splnit podmínky pro vázané a řemeslné živnosti – více společníků může splňovat více kvalifikačních požadavků. (Šafrová Drášilová, 2019)

Nevýhody – společné ručení - odpovědnost je stejná jako u OSVČ, každý společník ručí svým osobním majetkem, klíčová je naprostá otevřenost a důvěra mezi společníky. (Šafrová Drášilová, 2019)

1.2.4 Komanditní společnost

Komanditní společnost („kom. spol.“ nebo „k. s.“) stojí na pomezí mezi obchodními a kapitálovými společnostmi (**smíšená**), kde alespoň jeden společník ručí za její dluhy omezeně (komanditista) a alespoň jeden společník neomezeně (komplementář). Společnost musí založit nejméně dvě fyzické nebo právnické osoby, které nejsou v rovném postavení. **Komandisté** ručí za závazky společnosti pouze do výše svého nesplaceného vkladu, **komplementáři** ručí celým svým majetkem a žádný kapitál nevkládají, jsou statutárním orgánem společnosti. **Zisk** se dělí podle společenské smlouvy nebo napůl mezi společnost a komplementáře, který jej daní jen jednou daní z příjmů 15%. Je to odměna za vyšší riziko spojené s ručením celým majetkem. Část zisku, která připadne společnosti, je nejprve zdaněna daní z příjmů právnických osob 19% a teprve poté rozdělena mezi komanditisty v poměru jejich podílů. Ti ji však musí znovu zdanit daní z příjmů 15%. Ke zrušení komanditní společnosti postačí, že komplementář nespĺňuje požadavky paragrafu 46, tzn. není bezúhonný podle zákona o živnostenském podnikání a existuje překážka provozování živnosti. (Česko, 2012)

Výhody – efektivní nastavení řídicích pravomocí a odpovědností společníků, jasné rozdělení rizik a obchodního vedení mezi společníky. Komanditista má obdobné postavení jako společník ve společnosti s ručením omezeným, je oprávněn nahlížet do účetnictví a kontrolovat je. Postavení komplementáře odpovídá postavení společníka ve veřejné obchodní společnosti, je statutárním orgánem, tj. osobou pověřenou vedením společnosti (zato, že ručí celým svým majetkem). Výhodou jsou také nízké náklady na založení. Vhodné pro začínající podnikatele. (Parkerhill.cz, 2021)

Nevýhody – riziko tkví v tom, že komplementář ručí celým osobním majetkem za dluhy společnosti, může přijít o vše. Dále komanditista nemá žádnou možnost se podílet na vedení společnosti. (Parkerhill.cz, 2021)

1.2.5 Akciová společnost

Akciová společnost („a. s.“ nebo „akc. spol.“) je kapitálová společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií. **Akcie** je cenný papír, s nímž je spojeno právo akcionáře jako společníka podílet se podle zákona a stanov společnosti na jejím řízení, zisku nebo na likvidačním zůstatku při jejím zrušení s likvidací. Akcie vydaná jako cenný papír se označuje jako listinná akcie, akcie vydaná jako zaknihovaný cenný papír se nazývá zaknihovaná akcie. Účastnickými cennými papíry jsou **cenné papíry** a zaknihované cenné papíry vydané společností, se kterými je spojen podíl na základním kapitálu nebo hlasovacích právech ve společnosti. **Výše základního kapitálu** je alespoň 2 mil. Kč nebo 80 tis. Eur, základní kapitál je rozdělen na jednotlivé akcie. Začít podnikat touto formou je díky základnímu kapitálu spíše rarita. Emisní kurz akcie nesmí být nižší, než je jmenovitá hodnota akcie. Je-li emisní kurz akcie vyšší než její jmenovitá hodnota, tvoří tento rozdíl **emisní ážio**. Založení společnosti vyžaduje **přijetí stanov**, které obsahují předmět podnikání, výši základního kapitálu, počet akcií, počet hlasů spojených s jednou akcií, určují členy volených orgánů společnosti. Prostřednictvím **valné hromady** akcionáři vykonávají své právo podílet se na řízení společnosti. Valnou hromadu svolává statutární orgán společnosti – představenstvo nebo správní rada alespoň 1x za účetní období k projednání řádné účetní uzávěrky. Valná hromada je schopná se usnášet, pokud jsou přítomni akcionáři vlastníci akcie, jejichž hodnota přesahuje 30 % základního kapitálu. **Rozhoduje usnesením** o změně stanov, zvýšení základního kapitálu, o vydání dluhopisů, o změně druhu nebo formy akcií, volí a odvolává členy představenstva. Rozhodnutí se osvědčuje veřejnou listinou. Struktura akciové společnosti je buď duální nebo monistická. **Představenstvo** má 3 členy a přísluší mu obchodní vedení společnosti, zjišťuje řádné vedení účetnictví a předkládá valné hromadě účetní závěrku. Funkční období je 3 roky. **Dozorčí rada** dohlíží na výkon působnosti představenstva a na činnost společnosti, má 3 členy, funkční období 3 roky. V monistickém systému je statutárním orgánem společnosti **správní rada**. Ukončení činnosti akciové společnosti probíhá **likvidací**. (Česko, 2012)

Výhody – vyšší prestiž a důvěryhodnost v podnikání, lepší pozice při vyjednávání na výběrových řízeních nebo u veřejných zakázek, převoditelnost akcií je jednodušší a rychlejší než prodej obchodního podílu v s.r.o., akcionáři neručí za závazky společnosti, vhodná pro podnikání „ve velkém“. (Matzner, 2017)

Nevýhody – vysoká výše základního kapitálu, složitá a nákladná administrativa, povinnost zřídit si webové stránky. (Matzner, 2017)

1.3 Formy spolupráce podniků

Podnikají lidé, kteří vidí příležitost, kteří mají nápad, kteří dělají věci lépe než ostatní... Pokud se chce podnikat bez nápadu, je možné využít formu spolupráce již fungujících podniků. Svět se posouvá dopředu tím, že lidé spolupracují. Sjednocení a spolupráce lidí, aby společně směřovali jedním směrem. Vybrat si správné lidi a zbavovat se těch, kteří věci brzdí, nechtějí nebo nemají vnitřní integritu a charakter a nejsou profesionálové v tom, co dělají. Již fungující podniky znají zákazníka víc a déle, mají větší možnosti objevovat příležitosti a trendy na trhu, který se dnes rychle mění s přicházejícími technologiemi, vzniká množství situací, které se těžko plánují. Najdeme-li s nimi společné hodnoty, společný cíl a motivaci, priority, které nás přivedou ke společnému cíli, podnikání bude úspěšné. (Košturiak, 2018)

1.3.1 Franchising – podnikatelská síť

Franchising je **odbytový systém**, jehož prostřednictvím se uvádí na trh zboží, služby, nebo technologie. Opírá se o nepřetržitou spolupráci právně a finančně samostatných a nezávislých podnikatelů – franchisora a jeho franchisantů. Franchisor zaručuje svým franchisantům právo a zároveň jim ukládá povinnost provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí a zároveň dle Evropského kodexu etiky franchisingu, který je praktickým souborem základních ustanovení slušného jednání pro účastníky franchisingu v Evropě. Franchisor (poskytovatel franchisy) nabízí franchisantům podnikatelský koncept „na klíč“ a „balík“ služeb pro úspěšné vybudování a řízení franchisových podniků v celé řadě činností – realitní služby, gastronomie, vzdělávací služby, obchod, bankovní a finanční služby, zdraví, krása, fitness, kosmetika, zdravé výživy nebo bezpečnostní služby. Franchisy mohou být původem mezinárodní nebo lokální. Ověřený a odzkoušený model snižuje riziko neúspěchu. (Česká asociace franchisingu, 2021)

Výhody – ověřený a odzkoušený model snižuje riziko neúspěchu, větší jistota v podnikání, rychlejší vstup na trh, know-how od počátku podnikání, podpora managementu, marketingu, nižší počáteční náklady, produkty jsou dle reakce trhu ihned inovovány. (Česká asociace franchisingu, 2021)

Nevýhody – kontroly ze strany franchisora, poplatky za licenci a zboží franchisora, složitý rozchod, franchisorovy omyly. (Česká asociace franchisingu, 2021)

1.3.2 Aliance – strategická spojení

Strategické aliance představují obvykle časově omezenou spolupráci mezi dvěma i více právně, finančně a ekonomicky nezávislými společnostmi, které vidí společnou spolupráci pro sebe jako strategicky důležitou. Každá ze zúčastněných stran přispívá pouze v oblasti, ve které je silnější a má svému partnerovi co nabídnout. To samé čeká od protistrany. V ostatních oblastech mohou zůstat oba partneři konkurenty. Hlavní motivací je sdílení zdrojů a schopností. Cílem je **posílit konkurenční postavení** jednotlivých firem na trhu, zároveň si vzájemně pomoci, **vytvořit** synergie a **úspory**. V případě strategických aliancí nemusí dojít ke změnám ve vlastnických strukturách zainteresovaných stran. Existují **2 typy** strategických aliancí – majetkové a nemajetkové. **Majetkové aliance** jsou dvojího typu – **akciový swap** (vede k určitému vlastnickému provázání díky výměně části svých akcií) a **Joins Venture** – společný podnik (vytvoření nové samostatné podnikatelské jednotky, ve které mají partneři majetkový podíl. Pokud je do společného projektu zapojeno víc partnerů, hovoříme o tzv. **konsorciu**). **Nemajetkové aliance** – více formální vztah mezi dvěma a více partnery, kteří sledují společné cíle, ale z právního hlediska zůstávají zcela nezávislí. Typickým příkladem je franchising, poskytnutí licence mezi partnery nebo dlouhodobé outsourcingové vazby. Časté jsou také strategické aliance mezi soukromým a veřejným sektorem. Podle motivu pro vytváření aliancí dělíme **aliance zaměřené na velikost** (zisk, tržní síla, realizují úspory z rozsahu, sdílení podnikatelských rizik), **aliance zaměřené na přístup** (spojení zahraničního výrobce s místní distribuční firmou dává příslib lepšího přístupu k zákazníkům), **komplementární aliance** (kompenzace slabých stránek jednoho z partnerů silnými stránkami druhého partnera), **aliance zaměřené na tajnou spolupráci** (nelegální spolupráce ve formě kartelových dohod, bez podpisu smluv, v oblasti cenové politiky vůči zákazníkům, dodavatelům nebo otázek souvisejících s rozdělením sfér na trhu a výběrovým řízením). (Tyll, 2014)

Výhody – vysoká míra flexibility v době tržní nejistoty, možnost napojit se pouze na tu část hodnotového řetězce, kde je to pro firmu výhodné, aliance nepodléhají schvalovacímu řízení antimonopolních úřadů, volnější formy spolupráce, lepší možnosti aplikovat nové technologie, vstoupit na nový trh, rychlost aplikace a tvorby strategického efektu. (Jarvis, 2019)

Nevýhody – při rozhodování musí většinou dojít ke kompromisu mezi všemi partnery, což je časově náročné, riziko ztráty know-how a citlivých informací předstíráním zájmu

spolupracovat a jakmile si vše osvojí, alianci opouští, nelze spolehlivě budovat firemní kulturu, míra a schopnost kontroly procesů je velmi nízká. (Jarvis, 2019)

1.3.3 Pevná spojenectví – fúze, akvizice

Při **fúzi** dochází ke spojení dvou dříve nezávislých organizací přibližně stejné velikosti. Výsledkem je vznik nové entity, která přebírá veškerá práva a povinnosti svých zakladatelů, tj. původních společností, které tímto krokem zanikají. Často nese po fúzi nová společnost jméno obou spojených organizací. V případě **akvizice** dochází ke koupi, často označované jako převzetí, jedné společnosti druhou. Je vhodné, aby kupovaná společnost dosahovala cca třetinové až poloviční velikosti kupujícího. Obvykle dochází k tzv. **přátelskému převzetí**, tzn. že obě strany souhlasí s odkupem akcií kupované strany kupující stranou. Může však dojít k situaci, kdy management nebo část akcionářů s odkoupením nesouhlasí, hovoříme o **nepřátelskému převzetí**. **Nástroje ochrany** před takovýmto převzetím především ze strany konkurenta jsou **preventivní povahy** (a priori): nabídka akcií se slevou stávajícím akcionářům, emise akcií se speciálními hlasovacími právy, emise dluhopisů s podmínkou, že budou vykoupeny zpět za prémiovou cenu (Marconioho obrana), zlaté padáky ve formě vysokého odstupného managementu, nemožnost okamžité výměny celého představenstva najednou, pravidla tzv. supermajority, kdy zásadní otázky musí potvrdit majorita akcionářů 90% nebo jsou aplikovány až **v reakci na akviziční snahy**: Uplácení nájezdníka (tzv. Green Mail) podstatně vysokou odkupní cenou zakoupených akcií za příslib klidu, Strategie bílého rytíře – část akcií je nabídnuta konkurentovi (spřátelené organizaci), jejíž převzetí by bylo přijatelnější, Strategie bílého šlechtice – spřátelená organizace kupuje pouze minoritní balík akcií, Strategie rodinného stříbra – vyčlenění nejatraktivnější části ze současného podniku a vytvořit z ní samostatnou podnikatelskou jednotku, Včely zabijáci – jednotlivci (právníci, účetní) svými účelovými informacemi představují firmu jako ekonomicky méně atraktivní, Lobbistické vyvolání tlaku na antimonopolní úřad ve snaze upozornit na monopolizaci trhu. Většina větších fúzí a akvizic musí být schválena antimonopolním úřadem. Motivy vedoucí firmy k fúzím a akvizicím jsou strategické (využití synergií, diverzifikace činností, konsolidace trhu, získání inkrementální znalosti, inovace), finanční (efektivita a daňové důvody), motivy na straně managementu (sláva, obdiv, pozice, příjmy, prestiž managementu). (Tyll, 2014)

Výhody – schopnost omezit konkurenci zvýšením tržní síly firmy, rychlost rozhodování a metody vnitřního růstu, know-how a citlivé informace zůstanou utajeny, míra schopnost kontroly procesů je vysoká. (Tyll, 2014)

Nevýhody – nejmenší míra flexibility při nestabilitě trhu – pro nevyhovující divizi se nemusí najít kupec, dlouhý proces vyjednávání a hodnocení potenciálního partnera – nízká míra flexibility přizpůsobení se tržním změnám. (Tyll, 2014)

2 TERMINOLOGIE RIZIK

Riziko – označení nebezpečí, hrozby, možnosti vzniku škody, ztráty, nezdaru, podmínky, které mohou vést ke vzniku nebezpečné situace, tzn. zdroj nežádoucí události či potenciální příčina nežádoucí události. Také o riziku lze hovořit pouze tehdy, existují-li nejméně 2 alternativní možnosti, přičemž alespoň jedna je nepříznivá. Význam slova riziko je spojen s pravděpodobností, nejistotou, variabilitou. Negativní důsledky rizika nazýváme dopady nebo následky. (Kruliš, 2011)

Klasifikace rizik – podnikatelské a čisté riziko, systematické (makroekonomická - změny peněžní a rozpočtové politiky, změny trhu, cen surovin) a nesystematické (mikroekonomická - specifické, vstup nového konkurenta na trh, odchod významného zaměstnance), vnitřní (uvnitř firmy) a vnější (okolí firmy), ovlivnitelné (zvýšení kvalifikace lidí) a neovlivnitelné (povodeň), primární a sekundární (je vyvoláno přijetím určitého opatření na snížení primárního rizika), rizika ve fázi přípravy a realizace projektu (ovlivňující dokončení a kvalitu projektu) a rizika ve fázi provozu (ovlivňující hospodářské výsledky), provozní (výrobní) a ekonomická (ceny surovin, energií, služeb), tržní (prodejní, cenové), finanční (zdroje financování), kreditní (platební neschopnost), legislativní, politická, enviromentální, rizika spojená s lidským činitelem (rizika managementu), informační (interní, externí), zásahy vyšší moci (havárie výrobních zařízení, živelné pohromy, teroristické útoky, pandemie) (Fotr, Souček, 2011)

Míra rizika – pravděpodobnost ztráty (materiální škody, nesplnění úkolu) v důsledku negativní nechtěné události s nežádoucími následky. Vedle pravděpodobnosti vzniku nežádoucí události vyjadřuje závažnost čili míru (rozsah) negativních důsledků. (Kruliš, 2011)

Rizikovost – primární hledisko při hodnocení procesů a faktorů z pohledu spolehlivosti, ohrožení, pravděpodobnosti vzniku nežádoucích událostí a závažnosti následků.

Obecný vzorec pro kvantifikaci rizik

$$R = p \times N$$

kde **R** je riziko, **p** je pravděpodobnost nebezpečné události, **N** jsou potenciální následky (škody) (Kruliš, 2011)

Přijatelné riziko – taková úroveň rizikovosti, která je nižší, než je stanoveno obecnými zvyklostmi nebo projektem (Kruliš, 2011)

Nežádoucí riziko – nezamýšlená (neplánovaná) a nepříznivá, příp. nebezpečná událost, která je časově a prostorově ohraničená a částečně nebo zcela neovládaná, za určitých okolností může mít nežádoucí následky jako škody na zdraví, životech, materiální škody, narušení průběhu procesů, poškození životního prostředí, nezdár při plnění cílů. (Kruliš, 2011)

Zdroje (příčiny) rizik – termín používaný pro kombinaci rizikových faktorů čili faktorová selhání – podmínky, vlastnosti, události, vlivy, které mohou vést ke vzniku nebezpečné situace a nebo nežádoucí události. Zdrojem (nositelem) rizika může být člověk, technické zařízení, pracovní postup, nebezpečná látka, rizikové pracovní podmínky, deficit informací. Každý odhalený zdroj rizika by měl být analyzován jako následek i příčina. (Kruliš, 2011)

Bezpečnost – vlastnost, která charakterizuje procesy z hlediska míry, v jaké ohrožují lidi, materiální hodnoty životní prostředí nebo z hlediska pravděpodobnosti, že selhání způsobí vznik nebezpečné události. (Kruliš, 2011)

Proces managementu rizika – cílem je zvýšit pravděpodobnost úspěšnosti projektu a minimalizace nebezpečí neúspěchu. Dělíme jej do několika **fází**: iniciační fáze, identifikace rizik (rizikových faktorů), stanovení významnosti rizik, velikosti rizik, hodnocení rizika projektu a rozhodování o riziku, plánování protirizikových opatření, realizace protirizikových opatření, postimplementační analýzy projektu. Všechny fáze se realizují sekvenčně, průběžně probíhá jen monitorování rizik a reportování o rizicích. (Fotr, 2011)

2.1 Identifikace rizik

Pro dosažení cílů a úspěšnosti podnikání nebo projektu je důležité specifikovat maximální množství faktorů pomocí identifikace rizik, a to určitými postupy, metodami, nástroji a zkušenostmi zainteresovaných pracovníků. **Mezi základní vstupy** patří kontrolní seznamy (check listy), historické záznamy a zprávy o minulých projektech, zdroje z internetu, místní i zahraniční zkušenosti osobní či firemní povahy. Identifikace rizik je kolektivní práce. **Subjekty**, které se podílejí na identifikaci rizik jsou členové projektového týmu, interní a externí specialisté v oblasti, stakeholderi, kteří jsou zainteresovaní na výsledcích projektu (zákazníci), management firmy. Vhodně zvolený tým pro identifikace rizik je základním předpokladem úspěchu. **Výstupem z identifikace rizik** je soubor rizik (rizikových faktorů) ohrožující splnění cílů a tím i úspěšnost projektu (negativní rizika či hrozby) resp. vytvářející předpoklady k překročení těchto cílů (pozitivní rizika či příležitosti). Na základě seznamu rizik se provede určité prověření rizik a faktorů, **cílem**, kterého je vyloučení duplicitních

rizik (odlišně pojmenovaná, ale obsahově stejná), rizik, která nejsou riziky (představují situace existující s jistotou) a rizik, která neovlivňují dosažení cílů projektu (mohou však ovlivnit jinou část organizace). Dále specifikujeme jednotlivá rizika v podobě vztahu příčin a následků. **Přínosem specifikace příčin a dopadů** může být zjištění, že více identifikovaných rizik má společné příčiny, že dopady identifikovaných rizik nejsou rovnoměrně rozloženy přes všechny aktivity projektu. **Účinnost identifikace rizik zvyšuje** zpracování oddělených seznamů rizik a příležitostí, využít vhodnou kombinaci metod (neomezovat se na jedinou metodu a také metody, které jsou virtuální nebo elektronické a neumožňují osobní kontakt, snižují kvalitu i kvantitu identifikovaných rizik). Identifikace rizik je zčásti periodickou a průběžnou aktivitou, podporovanou systémy včasného varování (např. agregované finanční ukazatele). Je to tvůrčí prostředí, kde není prostor pro vnášení pesimismu z minulých zkušeností, je potřeba se zamyslet také na spolehlivost informací a výběrem osob pro identifikaci. Identifikace rizik představuje nejdůležitější a časově nejnáročnější fázi managementu rizika, vyžaduje zkušenost, systematickosti, předvídatost, týmovou práci zaměřenou na budoucnost. (Fotr, 2011)

2.1.1 Dotazování

Dotazování (dotazníky) jsou využívány buď pro sebehodnocení, nebo pro zjišťování názorů druhých osob. Mohou být sestaveny pro konkrétní specifické účely nebo se používají standardizované návody, zvláštním typem dotazníků jsou psychologické testy osobnosti. (Kruliš, 2011)

Určitému okruhu lidí se kladou se otázky typu, jaké potencionální problémy by mohly vzniknout nebo vznikly, které jsou oblasti zranitelnosti, jaké faktory ovlivňují dosažení cílů, co ovlivňuje zákazníky, co je zdrojem dodatečných benefitů, kdy, kde, jak a proč by se mohla tato rizika vyskytnout, co by se mohlo stát jinak v budoucnosti, než co je v současnosti jisté. (Fotr, 2011)

2.1.2 Myšlenková mapa

Představuje grafický nástroj zobrazení jednotlivých faktorů rizika a jejich vzájemných vazeb, zapsaných na list papíru spojenými spojnicemi, které zobrazují jejich vazby. Z faktoru rizika vychází spojnice na straně příčiny a šipka směřuje k dopadu rizika. Zobrazuje kauzální vazby (vztahy příčin a následků), rizikových faktorů a dopadů rizika. (Fotr, 2011)

Myšlenkové mapy umožňují zvládat záplavu informací, zpracovávat je a dávat jim snadno uchopitelnou strukturu. Zlepší přehled, ukazují souvislosti, vztahy a potenciální problémy. (Müller, 2013)

2.1.3 CLA – Check list Analysis

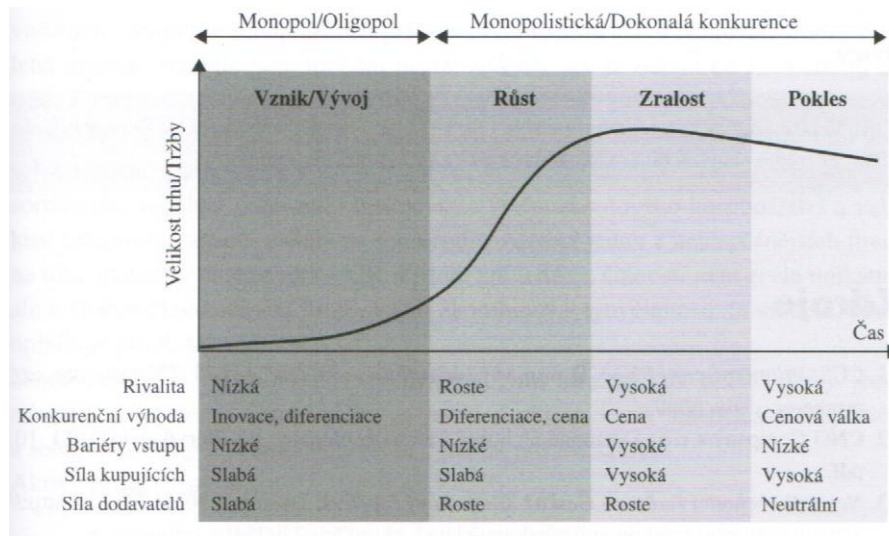
Je jednoduchá technika využívající seznam položek, kroků či úkolů, podle kterých se ověřuje správnost či úplnost postupu. Často je základem různých sofistikovaných metod v oblasti kvality, bezpečnosti či rizik. Obvykle vychází z dobré praxe, pomocí které je vytvořen a vůči němu pak pracovník kontroluje správnost či úplnost svého počínání nebo stavu kontrolovaného předmětu. Výsledek lze zaznamenat jen jako Ano/Ne nebo lze kontrolnímu seznamu přiřadit více možností (např. téměř splňuje, je třeba další kontrola). Uplatnění nachází ve všech oblastech lidské činnosti. Často je používána pro zjištění souladu s normami či standardy. Lze ji využít jako preventivní metodu i jako metodu zpětného zjišťování příčiny problému. (Managementmania, 2015)

2.2 Analýza (hodnocení) rizik

Analýzou rizik chráníme aktiva firmy – finanční zdroje, lidské zdroje, materiální zdroje (hmotný majetek, suroviny, zboží apod.) a nemateriální zdroje (znalosti, informace, image, know-how). (Tyll, 2014)

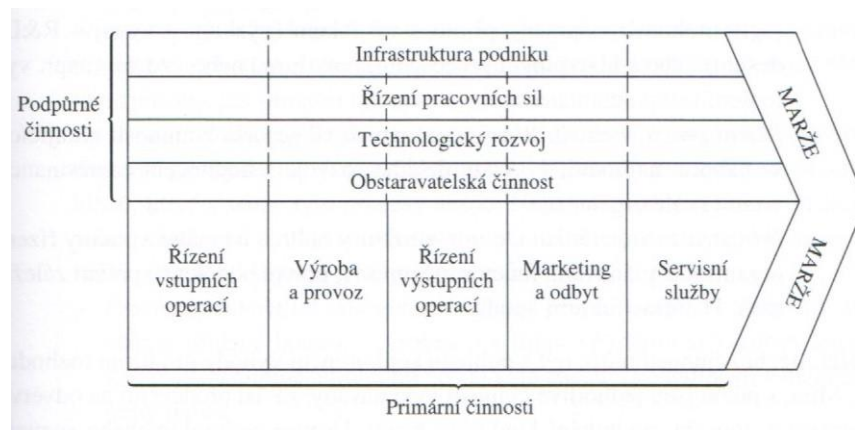
2.2.1 Porterova analýza pěti sil

Účinný nástroj analýzy okolí. Jeho kvalitní využití závisí na několika faktorech – správné vymezení zkoumaného trhu z hlediska geografického, demografického, tak i z hlediska povahy a zařízení nabízených produktů a časového hlediska. Síla jednotlivých složek modelu pěti, resp. šesti tržních sil, se liší v závislosti na fázi, ve které se dané odvětví v rámci svého životního cyklu nachází. Tyto fáze jsou podobné fázím životního cyklu výrobku, firmy apod. (Tyll, 2014)



Obrázek 3 Životní cyklus odvětví (Tyll, 2014)

Porterův hodnotový řetězec ukazuje celkovou hodnotu a sestává se z hodnototvorných činností a marže, která vzniká jako rozdíl mezi hodnotou (měřeno cenou na trhu) a náklady na vytvoření této hodnoty prostřednictvím primárních a podpůrných činností. V primárních činnostech dochází k tvorbě výrobku nebo služby, jejich prodeji a následném servisu. Každá z primárních činností je spojena s podpůrnými činnostmi. (Tyll, 2014)



Obrázek 4 Porterův hodnotový řetězec (Tyll, 2014)

Smysl a využití Porterova hodnotového řetězce je v těchto oblastech:

- Identifikace všech procesů firmy (optimální využití zdrojů, vyloučení duplicit, zrychlení činností)
- Analýza konkurenční pozice organizace (které činnosti jsou pro firmu elementárně důležité při uspokojování potřeb zákazníků, jak se odlišuje od konkurence, které prvky jsou těžší napodobitelné, které prvky mohou být nahrazeny jinými ze strany konkurence)

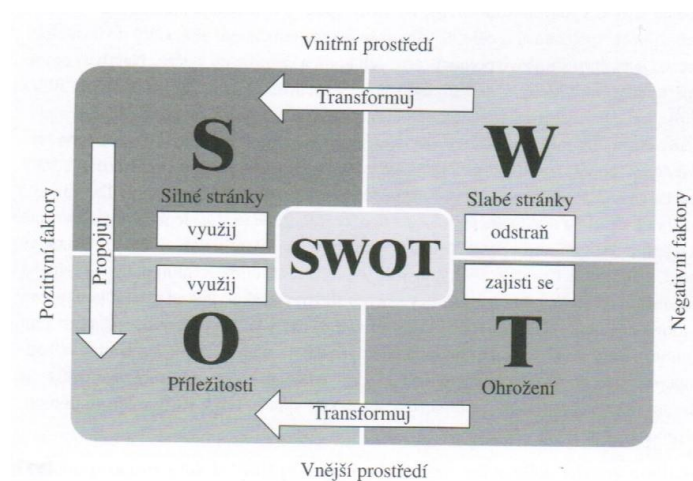
- Analýza nákladů a přidané hodnoty pro organizaci a zákazníka (procesy přidávající viditelnou hodnotu pro zákazníka, procesy přidávající neviditelnou hodnotu pro zákazníka, procesy nepřidávající hodnotu pro zákazníka, procesy se zápornou hodnotou pro zákazníka)

Firma by měla optimalizovat ty procesy, které tvoří náklady a pro zákazníka mají zápornou hodnotu. (Tyll, 2014)

2.2.2 SWOT analýza

Analytický nástroj, který propojuje a hodnotí vnější a vnitřní faktory působící na firmu. Byla vyvinuta v 70. letech 20. století Albertem Heumphreyem na Standfordské univerzitě. Je to analýza silných (Strength) a slabých (Weaknesses) stránek, které jsou odrazem vnitřní situace ve firmě, a analýza vnějších faktorů, které pak mohou působit na podnik buď pozitivně jako příležitosti (Opportunities), nebo negativně jako ohrožení (Threats). Analýzu SWOT je možné provázat s popsanou analýzou Porterovým modelem pěti tržních sil. Výstupem je tvorba strategie firmy využívající silné stránky a příležitosti a snaha odstranit slabé stránky a minimalizovat dopad ohrožení a transformovat je v příležitosti. (Tyll, 2014)

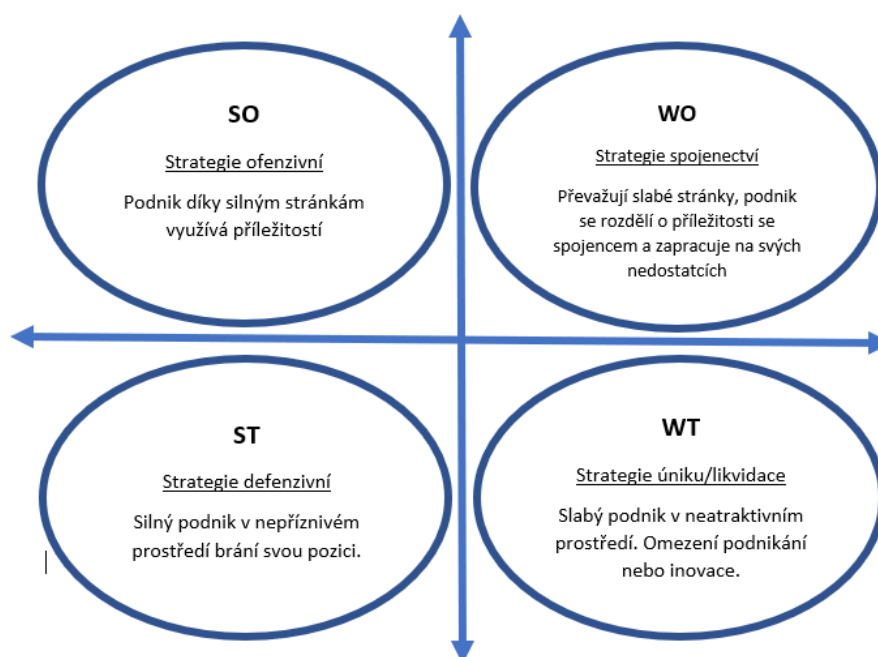
SWOT analýza umožňuje komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Měla by být součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti a její vyhodnocení součástí strategické kontroly. Lze ji aplikovat nejen na podnik, konkurenty, odvětví, ale i na celé národní hospodářství. (Moniz, & Bishop, 2016)



Obrázek 5 SWOT analýza (Tyll, 2014)

Pro kvantifikaci a vzájemné působení vnitřních a vnějších faktorů se využívá hodnotící tabulka s vyjádřením síly vlivů, např. stupnicí +5 až -5. Pozitivní hodnocení znamená, že silná stránka firmy pomůže využít tržní příležitost nebo naopak snížit negativní dopad ohrožení anebo kompenzuje slabou stránku, resp. slabá stránka bude vyvážena pozitivní změnou v okolí. Oproti tomu negativní hodnocení znamená, že silná stránka bude redukována nebo slabá stránka ještě více umocní ohrožení. „0“ značí, že neexistuje mezi faktory žádný vztah. (Tyll, 2014)

Výsledek SWOT analýzy slouží jako podklad pro strategické řízení firmy:



Obrázek 6 Strategie řízení vyplývající ze SWOT analýzy – vlastní zpracování

2.3 Prevence rizik

Hodnota a využitelnost seznamu rizik spočívá zejména v tom, že zároveň s hodnocením jejich závažnosti jsou pojmenovány primární příčiny identifikovaných rizik. Bez určení těchto příčin a jejich relativní závažnosti nelze preventivní a nápravná opatření racionálně navrhnout. Účelem analýz jak mimořádných událostí, tak rizik je získat podklady pro včasnou a efektivní prevenci procesních selhání a poruch. **System prevence rizik** je založen na čtyřstupňové prevenci nežádoucích událostí a jejich dopadů. (Kruliš, 2011):

1. bariéra – procesy, činnosti – spolehlivost technického a lidského činitele - personální, technické, organizační, ergonomické faktory, které snižují pravděpodobnost selhání technického a lidského činitele a jejich součinnosti. **Cílem** je zjistit jaká selhání při plnění

úkolů, záměrů mohou nastat, jakých chyb z jakých důvodů se člověk může dopustit, jak je zabezpečeno, aby k těmto selháním nedocházelo nebo se jejich výskyt minimalizoval, které faktory rozhodují o pravděpodobnosti selhání a jaká je účinnost těchto faktorů. (Kruliš, 2011)

2. bariéra – porucha – systémová spolehlivost – kontrolní a korektivní prostředky a postupy a jiná systémová opatření, jejichž cílem je zabránit, aby selhání některého prvku přerostlo v ohrožení funkce systému. **Cílem** je zjistit jaké opatření byla provedena, aby nebyla ohrožena kvalita a spolehlivost plnění úkolů, jaké jsou připravené procesy, jejichž cílem je včas napravit vzniklé chyby a které faktory rozhodují o účinnosti těchto opatření. (Kruliš, 2011)

3. bariéra – riziková situace – ochrany – protiporuchové, protinehodové zásahy lidského činitele, nápravné postupy, výstrahy, záskoky, bezpečnostní zábrany (např. osobní ochranné prostředky) a jiná opatření, která mají v případě vzniku rizikové situace odvrátit vznik mimořádné nežádoucí události. **Cílem** je zjistit jaké ochranné postupy a prostředky, jaká organizační, technická a personální opatření jsou uplatňována v případě rizikové situace, jak jsou lidé připraveni vykonávat účinné činnosti k odvrácení nežádoucí události. (Kruliš, 2011)

4. bariéra – nehoda – zmírnění následků – soubor prostředků, opatření, procesů, činností, jejichž cílem je snížit negativní dopady nastalých nehod. Cílem je zjistit, jaká jsou uplatněna opatření ke snížení negativních dopadů nehod z hlediska vzniku ztrát (časových, materiálových, energetických), jaké konkrétní mechanismy mají. (Kruliš, 2011)

Předmětem analýzy jsou faktory, které rozhodují o propustnosti uvedených bariér.

Důsledná proaktivní prevence je ekonomičtější a účinnější jak z hlediska provozní výkonnosti, tak spolehlivosti a bezpečnosti. Proaktivní analýzy mají za cíl identifikovat rizika a zjistit jejich příčiny dříve, než k možným nežádoucím událostem dojde. Prevence selhání vyžaduje systematickou a včasnou identifikaci procesů a faktorů, které mohou spolehlivost procesů negativně ovlivnit. Předpokladem je schopnost najít primární příčiny nežádoucích událostí, úmyslně jsou potlačovány závěry ve smyslu individuálního podílu (viny) účastníků selhání a pracovníků odpovědných za vznik nehody (tím se ztěžuje splnění skutečného cíle, jímž je prevence do budoucnosti). Opakem je management, který se soustřeďuje na hašení vzniklých problémů namísto jejich včasného předcházení. (Kruliš, 2011)

2.3.1 Plánování protirizikových opatření

Nejvýznamnější fáze procesu managementu rizika = jádro tohoto procesu. **Cílem** je plánování protirizikových opatření k úměrnému snížení rizika projektu vyvolaného hrozbami a posílit příležitosti s jejich pozitivními dopady na projekt. **Náplní plánování** je především zvažování všech rizik projektu ve skupině významných či středně významných rizik, volba vhodné strategie pro každé z těchto rizik a příprava protirizikových opatření. **Základní strategie** snižování rizika tvoří oslabení příčin vzniku rizika vedoucí ke snížení výskytu negativních rizik (prevence rizika), snižování negativních dopadů rizik v podobě hrozeb a posilování pozitivních dopadů příležitostí a transfer rizika na jiné subjekty. Příklady protirizikových **opatření ke snížení výskytu negativních rizik** nacházíme především u rizik interní povahy, např. uplatňování nástrojů řízení jako jsou systémy řízení jakosti, systémy bezpečnostních rizik, zvýšení kvality informací o zákaznících ke snížení tržních rizik, využívání síly státních institucí ke zlepšení podmínek podnikatelské činnosti, kvalitní výběrová řízení dodavatelů, zvyšování kvality interních zdrojů (kvalifikace, IT vybavení). **Opatření orientovaná na oslabení nepříznivých dopadů** – diverzifikace výrobního programu, zákazníků a odbytových cest, zajišťování vstupů (nákup od min. 2 dodavatelů), investiční programy (současná realizace více projektů). Snížení rizika diverzifikací je tím větší, čím jsou jednotlivé prvky na sobě méně závislé. Příklady opatření: sdílení rizika, zvyšování firemní flexibility, kvalitní smluvní zajištění (jednoznačné závazky, sankce), termínové zajišťování (hedging – zajištění úrokových sazeb), snižování fixních nákladů, vytváření rezerv. Do skupiny opatření **transféru (přenosu) rizika** patří opatření, které zajistí úplný nebo částečný přenos rizika na jiný subjekt, např. pojištění majetku na živelné škody, pojištění přerušení provozu v důsledku živelné události, pojištění odpovědnosti podnikatele za škody způsobené vadným výrobkem třetím osobám, pojištění podnikatelských rizik (pohledávek EGAP). Transferu rizika na jiné subjekty využívají velké firmy s dominantním postavením na trhu a konkurenční předností (uzavírání dlouhodobých smluv s pevných cenách, určují ceny na trhu). Můžeme zde zařadit také odkupy pohledávek – faktoring (krátkodobých) a forfaiting (dlouhodobých zahraničních). Výběr protirizikových opatření musí být vždy ekonomický. **Výstupy plánování** protirizikových opatření jsou **plány**, které obsahují charakteristiku rizika, charakteristiku protirizikového opatření, varovné signály, seznam sekundárních rizik, subjekty odpovědné za realizaci plánů protirizikových opatření, výše nákladů na realizaci plánu, velikost snížení rizika v důsledku přijatého protirizikového opatření (v případě kvantitativního stanovení velikosti rizika), velikost rezerv. Pokud plány

protirizikových opatření nejsou realizovány, vzniknou pouze zbytečně vynaložené náklady a čas. Je nutné je zahrnout do finančního a časového plánu a aktualizovat registr rizik projektu. (Fotr, 2011)

2.3.2 Prognózování

Prognózování se zabývá předvídáním budoucího vývoje firmy. Cílem je získat představu o budoucím stavu, která je založena na racionálních způsobech předvídání. Získané předpovědi mají význam pro strategické řízení, řízení rizik a plánování. Prognózování používá celou řadu metod a technik, které se dělí do zhruba 3 základních skupin – Porterova analýza 5 sil, Brainstorming, Technika scénářů (vypracování různých scénářů pro situace různého typu, součástí, kterých je podrobný plán, jak v dané situaci postupovat). (Managementmania, 2015)

3 SHRnutí TEoretické Části

Cílem teoretické části bylo vyhledání a prostudování relevantní literatury dle tématu bakalářské práce „Rizika spojená se zakládáním podniku“. Vzniklá literární rešerše vymezila teoretický postoj k zakládání podniku, popsala jeho právní formy a důležité formy spolupráce podniků. V kapitole terminologie rizik byl stanoven teoretický základ pro identifikaci rizik podnikání a jejich analýzu k tématu bakalářské práce Rizika spojená se zakládáním podniku. Důležitou součástí teoretické části bylo zmapování prevence rizik a nežádoucích událostí, které bylo účelem předchozí identifikace a analýzy rizik. Pro tuto literární rešerši byly využity tištěné i elektronické zdroje, vycházela jsem většinou z českých a několika zahraničních monografií, zákonů České republiky, příp. doporučení Evropské unie, odborných článků a komentářů k dané problematice. Z údajů v teoretické části vyplývá, že rizika je možné analyzovat dvěma typy metod – kvalitativními a kvantitativními. Zatímco kvantitativní metody generují numerické výstupy a jsou zpravidla velmi pracné, kvalitativní metody hodnotí rizika slovně. Na základě dostupných podkladů se pro tuto práci jeví jako optimální využití SWOT analýzy, která je podle teorie relativně jednoduchou metodou, jež se osvědčila jako koncepční nástroj pro analýzu rizik a volbu budoucí strategie.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 IDENTIFIKACE A ANALÝZA RIZIK PODNIKÁNÍ SUBJEKTU

Většina lidí si myslí, že být podnikatelem je riskantnější než být zaměstnancem. Vždyť přece pracovní místa jsou tak bezpečná... Podnikat je riskantní, ale podnikatel musí být více vnímavý k riziku, může inovovat své nápady, pomalu je zavádět a riziko podnikání eliminovat nebo využít pro svůj zisk. Zaměstnanec dělá svou práci a musí spoléhat na správná, někdy příliš riskantní, rozhodnutí managementu firmy, aby měl každý měsíc jistou výplatu. Když už člověku tento odevzdaný a pasivní přístup k práci nestačí, hledá možnosti, jak si založit vlastní společnost. Ale jak správně? Zodpovědně, legálně, finančně a s minimálním rizikem prohry? Prostřednictvím identifikace a analýzy rizik stanovíme ideální právní formu podnikání a spolupráce pro konkrétního budoucího podnikatele v oblasti realitního zprostředkování.

4.1 Popis subjektu

Budoucí realitní makléř L.P. je žena, středoškolačka, 40 let, vdaná, žádné nezletilé dítě, žije v okresním městě na Moravě (30tis. obyvatel) ve vlastním domě, splácí hypotéku, má auto, ráda cestuje a má dostatek času pro práci, ale nezapomíná na rodinu a svůj relax. Je to žena energická, extrovertní, společenská, ze svých předchozích zaměstnání má hodně spolehlivých kontaktů, obchodních a ekonomických zkušeností a všeobecný přehled. Má zdravý vztah k riziku, který je podpořen částečnou jistotou manželova vyššího příjmu ze zaměstnání. Jejím koníčkem je produktový design a návrhy interiérů – její příležitostný přivýdělek. Má pro své podnikání připravený kapitál 300 tis. Kč, předpokládá měsíční náklady 25.000 Kč. V tuto chvíli je zaměstnaná, pracuje na hlavní pracovní poměr na dobu určitou do roku 2023, má dostatek času k zajištění všech potřebných záležitostí podnikání.

Je držitelkou živnostenského oprávnění, ohlašovací živnosti volné, předmětu podnikání Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona, pro tyto obory činnosti:

- Zprostředkování obchodu a služeb
- Velkoobchod a maloobchod
- Nákup, prodej, správa a údržba nemovitostí
- Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků
- Služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy

- Poskytování služeb osobního charakteru a pro osobní hygienu

4.1.1 Charakteristika cílů

O svém záměru ukončit pracovní poměr a podnikat v oblasti realitního zprostředkování již uvažuje delší dobu spolu s kamarádkou M.Č., která již jako realitní makléřka několik let podniká. Sama má jednoletou pracovní zkušenost z realitní kanceláře na základě původní volné živnosti. Region okresu Vsetín zná dokonale.

Smysl svého podnikání vidí ve strategii zůstat malý pro pohodlí zákazníků, protože růst není nutný pro dlouhodobý úspěch. Její podnikání je volbou o životě, který chce mít mimo podnikání.

Prostřednictvím vytvoření a udržování malé firmy, která nebude ignorovat zákazníky a neustále divoce profitovat, lze navázat se zákazníky skutečné vztahy, které přinesou doporučení pro další práci. Využitím znalostí a kreativity firma nabídne kompletní servis pro prodávající (homestaging, marketing, právní služby), pro kupující (informace, právní služby, zajištění a pojištění nemovitosti, návrhy interiérů, příp. realizace úprav).

Nejdůležitějším strategickým cílem je dobré jméno firmy spojené se společenskou odpovědností jak v ekonomické oblasti při transparentnosti finančních transakcí, vztahy se zákazníky a obchodními partnery, ochranou duševního vlastnictví. Neméně důležitým strategickým cílem je finanční stabilita firmy a efektivnost práce pro uspokojení poptávky a nabídky v oblasti realit v regionu okresu. Tyto cíle vidí jako reálné a dostatečně motivující na období 2 až 5 let.

4.1.2 Charakteristika oboru podnikání obecně

Poskytování realitního zprostředkování v České republice se řídí zákonem č. 39/2020 o realitním zprostředkování a o změně souvisejících zákonů (zákon o realitním zprostředkování) aktuální verze k 1.7.2021.

Realitním zprostředkováním je činnost, jejímž účelem je zprostředkovat uzavření realitní smlouvy.

Realitním zprostředkovatelem je ten, kdo jako podnikatel poskytuje realitní zprostředkování. Musí být bezúhonný, pokud je právnickou osobou musí být bezúhonný skutečný majitel. Bezúhonnost se prokazuje u občanů ČR výpisem z evidence Rejstříku trestů. (Česko, 2020)

Smlouvou o realitním zprostředkování se realitní zprostředkovatel zavazuje, že zájemci zprostředkuje uzavření realitní smlouvy o nabytí vlastnického práva k nemovité věci nebo práva, jež obsahuje nebo s nímž je spojeno oprávnění užívat nebo požívat nemovitou věc, byt nebo nebytový prostor, ledaže se jedná o ubytování. (Česko, 2020)

Realitní zprostředkování zahrnuje zpravidla poskytnutí inzertní služby, posouzení stavu nemovité věci a zpracování návrhu nabídkové ceny, zpracování marketingu nemovité věci, obstarání stavebně technické dokumentace související s nemovitou věcí, zprostředkování poskytnutí právních služeb, zprostředkování úschovy z účelem zajištění plnění z realitní smlouvy. (Česko, 2020)

Realitní zprostředkovatel musí být po celou dobu výkonu své činnosti pojištěn pro případ povinnosti nahradit zájemci újmu způsobenou výkonem realitního zprostředkování s limitem pojistného plnění nejméně ve výši 1.750.000 Kč na jednu pojistnou událost a nejméně ve výši 3.500.000 Kč pro případ souběhu více pojistných událostí v jednom roce. Spoluúčast, byla-li sjednána, nesmí překročit 5000 Kč nebo 1 % z výše pojistného plnění (pojistné 5 tis. – 15 tis. Kč). Pojistná smlouva je předkládána do 10 pracovních dní od podpisu Ministerstvu pro místní rozvoj. Realitní zprostředkovatelé, kteří poskytují realitní zprostředkování pod jménem a obchodní značkou jiné právnické osoby, mají snížený limit na 50 % (pojistné 1400 Kč ročně). Pojistku předloží zájemci na vyžádání. (Česko, 2020)

S platností od 3.3.2020 je realitní zprostředkování ŽIVNOSTÍ VÁZANOU (příloha č. 2) na základě odborné způsobilosti. Podnikatel musí splnit jednu z těchto podmínek:

- a) vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu v oblasti vzdělávání Právo, Ekonomické obory se zaměřením na ekonomii, finance nebo marketing a obchod nebo v oblasti Stavebnictví se zaměřením na stavitelství nebo přípravu a realizaci staveb nebo obdobné vysokoškolské vzdělání, které bylo získáno studiem na vysoké škole nezařazeným do oblasti vzdělávání.
- b) vysokoškolské vzdělání v bakalářském programu, 1 rok praxe a absolvování mezinárodně uznávaného kurzu dle § 60a zákona č. 111/1998 se zaměřením na nemovitosti organizovaného na státem akreditovaném ústavu,
- c) vysokoškolské, vyšší odborné nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou a 3 roky praxe v oboru nebo
- d) profesní kvalifikace pro činnost realitního zprostředkovatele podle zákona o uznávání výsledků dalšího vzdělávání, podle zákona č. 18/2003 (zákon o uznávání odborné

kvalifikace). Dokladem o dosažené kvalifikaci je diplom nebo osvědčení vydaný příslušným orgánem nebo institucí. Součástí vzdělávání a přípravy může být zejména studium, odborný výcvik, praxe vykonávaná pod dohledem nebo při výkonu práce kvalifikované osoby, která se řádně ukončuje zkouškou (zkušební praxe). (Česko, 2020)

V příloze č. 4 „ŽIVNOST VOLNÁ“ obor činnosti 58 Nákup, prodej, správa a údržba nemovitostí. (Česko, 2020)

V příloze č. 5 „Seznam živností, jejichž výkon je podnikatel povinen zajistit pouze fyzickými osobami splňujícími odbornou způsobilost pro výkon těchto činností“ ve sloupci 1 je uvedena živnost „Realitní zprostředkování“ s podmínkami již uvedenými výše.

Podnikatel, který poskytoval realitní zprostředkování na základě živnosti volné „Výroba, obchod a služby neuvedené a hodlá v poskytování realitního zprostředkování dále pokračovat, musel do 12 měsíců ode dne účinnosti zákona ohlásit živnostenskému úřadu vázanou živnost „Realitní zprostředkování“ a doložit doklady prokazující splnění podmínky odborné způsobilosti. Jinak uplynutím této doby jeho oprávnění v rámci živnosti volné zaniklo. Nejpozději do 2 let od nabytí činnosti zákona je realitní zprostředkovatel povinen zajistit splnění výše uvedených povinností. (Česko, 2020)

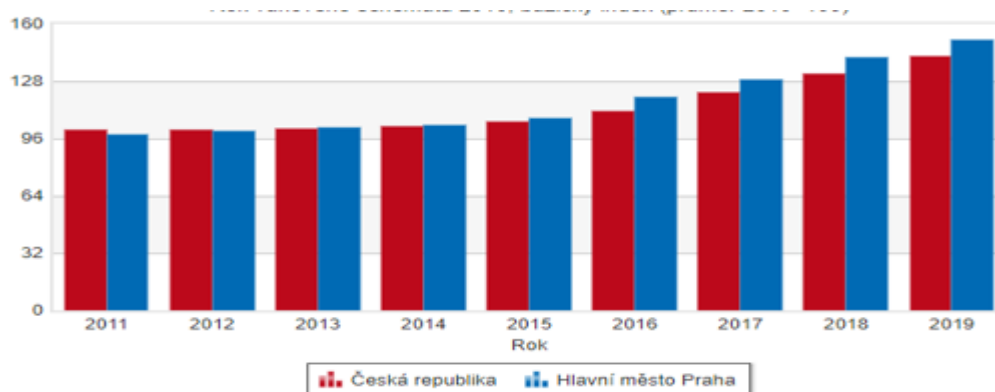
4.1.3 Stav segmentu – realitní trh Česko

Rok 2021 je v důsledku pandemie Covid-19 pro realitní trh jiný než prasknutí realitní bubliny v roce 2009. I když Česko očekává ekonomickou krizi a nezaměstnanost, snížení prodejních cen nemovitostí se letos neodehraje. Realitní trh vstupuje do krize v jiné kondici než dříve, reakce ČNB a vlády je jiná. Pokles cen uvidíme nejen se zpožděním, ale také jen v některých lokalitách a segmentech. (Zuzák, 2021)

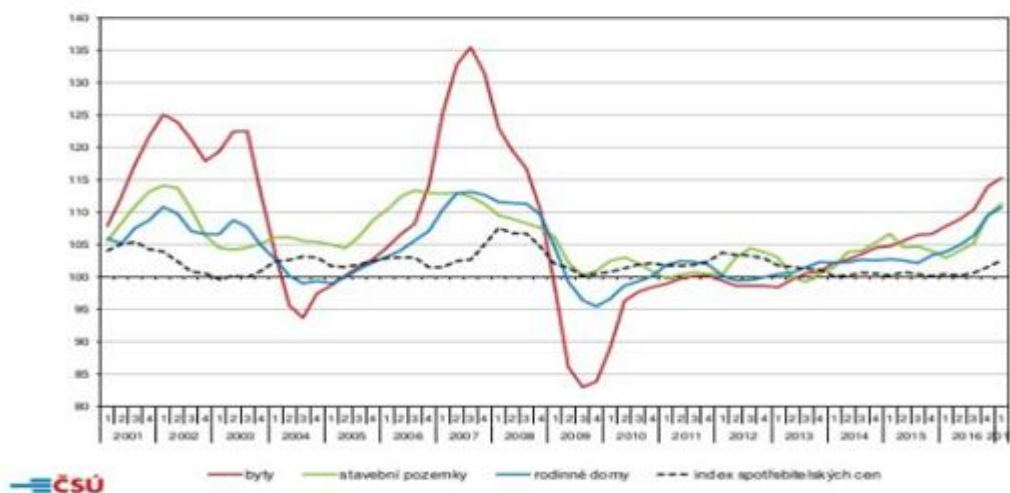
Již nyní klesly ceny a zároveň akcie **nájemních nebytových nemovitostí**, tj. kanceláří, obchodních a logistických center. Stejně ohroženy jsou i ceny **panelákových bytů**, ale pouze v okrajových lokalitách. **Ceny domů, zděných bytů a ceny pozemků** se drží na stejně vysoké úrovni roku 2020. Zároveň mají o **starší byty 2+kk a novostavby** zájem investoři a střední třída, kteří se snaží konzervativní investicí – nákupem nemovitosti – ochránit své peníze. Banky jsou opatrné, předpokládají **nadhodnocení cen nemovitostí** o 17-25 %. V době lockdownu se z pohledu **přístupu k hypotékám** ukázaly být rizikové nové profese v pohostinství, hotely, kulturu, turismus, a dokonce i automotive průmysl. Od půlky roku přistoupila ČNB ke zvýšení úrokových sazeb, základní úroková sazba vzrostla o 0,25procentního bodu na 0,5 procenta. Zrušení daně z nabytí nemovitosti (4 %), odklady

splátek bankám a vládní opatření z roku 2020 zatím stále motivují lidi k nákupu nemovitosti i za cenu zadlužení, které je může při zvýšení nezaměstnanosti dostat do tíživé situace. Také hypoteční banky stále půjčují za 2% úrok až na 80% prodejní ceny bez limitu ukazatele DSTI (poměr měsíční splátky dluhu k čistému příjmu) a ukazatele DTI (poměr celkového dluhu žadatele a výš jeho čistého ročního příjmu). (Zuzák, 2021)

Kondice české ekonomiky již není perfektní. Pokles HDP je největší v polistopadové době – předpoklad -7,8 %. Nejdůležitější roli stále hrají nabídka a poptávka. Bytů na prodej je v Česku méně, než je zájemců, nový stavební zákon by měl tuto situaci zlepšit. Koronakrize také nutí k obezřetnosti a spousta zájemců plánovanou koupi nemovitosti odkládá. Vzhledem k neustálým opatřením při pandemii Covid – 19 se předpokládá, že hoteliéři začnou přestavovat své hotely na nájemní byty. Stejný osud by měl potkat i některé kanceláře, pokud se home office stane standardem. (Zuzák, 2021)



Obrázek 7 Indexy cen nemovitostí – územní srovnání ČR x Praha (Český statistický úřad, 2021)



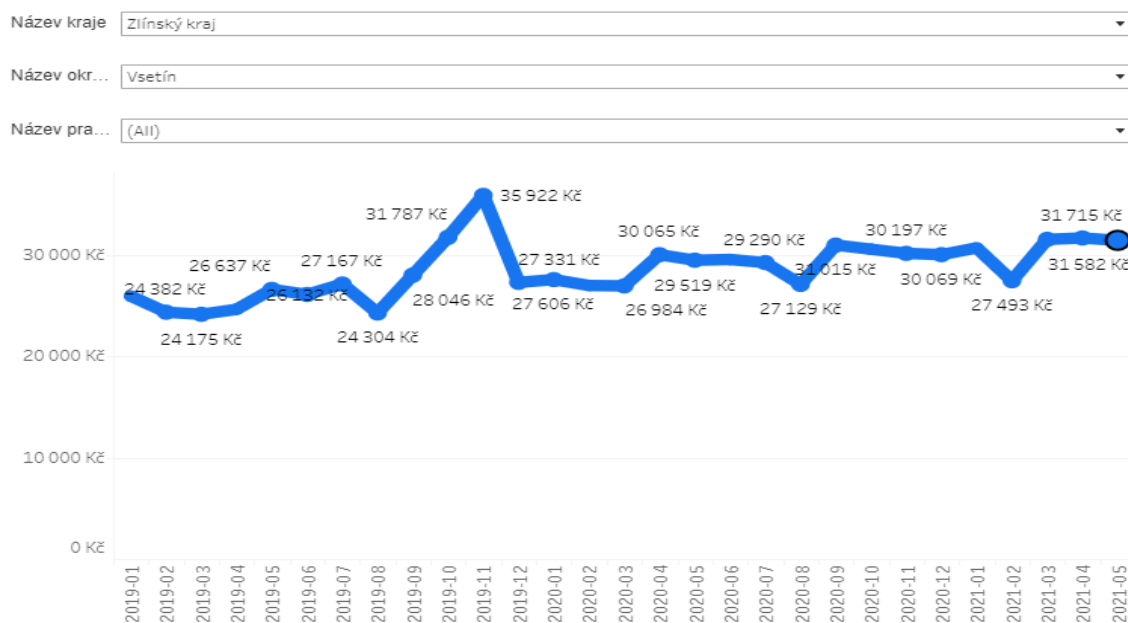
Obrázek 8 Indexy cen nemovitostí – územní srovnání (Český statistický úřad, 2021)

4.1.4 Situace realitního trhu v regionu Vsetínsko

Region Vsetínsko je největším okresem Zlínského kraje. Zahrnuje města Vsetín, Karolinka, Valašské Meziříčí, Kelč, Rožnov pod Radhoštěm a Zubří, městys Nový Hrozenkov a 51 obcí. Rozloha regionu je 1.131 km². Počet obyvatel k 1.1.2021 je 141.896. Patří k nejhornatějším a nejlesnatějším v České republice, lesy zde pokrývají více než polovinu celkové plochy. Vsetínsko je atraktivní oblastí pro rekreaci s dynamicky se rozvíjející nabídkou služeb ve sféře cestovního ruchu. Nejcennějším bohatstvím regionu je krajina, největší chráněná krajinná oblast v České republice – CHKO Beskydy – která se rozkládá na ploše 555 km². Díky této „cennosti“ jsou některé z pozemků nepoužitelné jako stavební a možnost nové výstavby je v této oblasti vyloučena. (CSU, 2021)



Obrázek 9 Poloha regionu Vsetínsko na mapě - (Reas.cz, 2021)



Obrázek 10 Vývoj cen prodeje bytů v čase – okres Vsetín - (Reas.cz, 2021)

4.2 Identifikace rizik jednotlivých forem podnikání a spolupráce

V teoretické části byly popsány jednotlivé právní formy podnikání a spolupráce. Charakteristika a cíle budoucího realitního makléře jsou prioritou a určují směřování jeho budoucího podnikání, proto je nutné co nejpodrobněji identifikovat rizika, které by cíle podnikání mohly ohrozit.

4.2.1 Dotazování

Zpracovala jsem dotazník pomocí nástroje pro tvorbu online dotazníků Survio (survio.com). Jeho cílem bylo zjistit preference **praktického** rozhodování podnikatelů o právní formě jejich podnikání v realitním zprostředkování v samém začátku jejich podnikání v **minulosti**. Dotazník obsahoval 11 uzavřených otázek, které jsem formulovala na základě prostudovaných teoretických zdrojů. Telefonicky jsem oslovila 26 známých realitních zprostředkovatelů působících v regionu Vsetínska. Souhlas se zasláním anonymního dotazníku emailem jsem získala od 22 podnikatelů, kteří mají hlavní vliv na rozhodování ve společnosti. Dotazník vyplnilo 13 z nich (7 žen, 6 mužů) s těmito výsledky:

1. Jakou právní formu svého podnikání jste si zvolili:



ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
OSVČ - fyzická osoba	9	69,2%
Spol. s r.o.	4	30,8%
Veřejná obchodní společnost	0	0,0%
Komanditní společnost	0	0,0%
Jiná...	0	0,0%

2. Podle čeho jste vybírali právní formu svého podnikání

13x zodpovězeno

1x nezodpovězeno

Výběr z možností, více možných



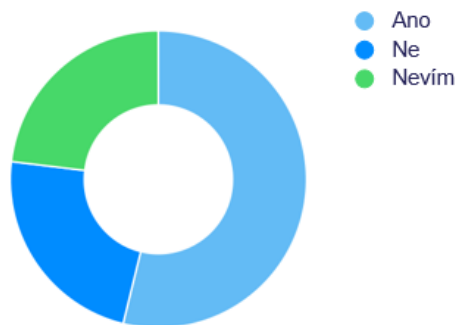
ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
podle podnikatelského záměru	6	46,2%
podle své osobní situace	7	53,8%
podle perspektivy do budoucna	2	15,4%
podle doporučení	2	15,4%
pro franchisový podnik	0	0,0%
Jiná...	0	0,0%

3. Je Vámi zvolená forma podnikání nejméně riziková pro Vaše podnikání a majetek?

13x zodpovězeno

1x nezodpovězeno

Výběr z možností

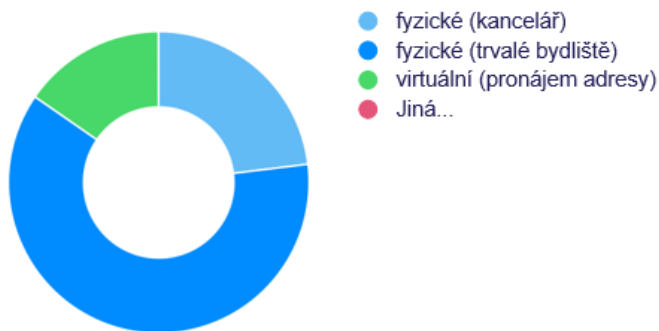


ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Ano	7	53,8%
Ne	3	23,1%
Nevím	3	23,1%

4. Jaké je Vaše sídlo podnikání

13x zodpovězeno

1x nezodpovězeno Výběr z možností



ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
fyzické (kancelář)	3	23,1%
fyzické (trvalé bydliště)	8	61,5%
virtuální (pronájem adresy)	2	15,4%
Jiná...	0	0,0%

5. Jak jste založili své podnikání?

13x zodpovězeno

1x nezodpovězeno Výběr z možností



ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Přes advokátní kancelář nebo notáře	1	7,7%
Přes společnost, která se na založení firem specializuje	1	7,7%
Sami	11	84,6%
Jiná (např. Ready Made)	0	0,0%

6. Název společnosti jste vybrali s důrazem na:

13x zodpovězeno

1x nezodpovězeno

Výběr z možností, více možných



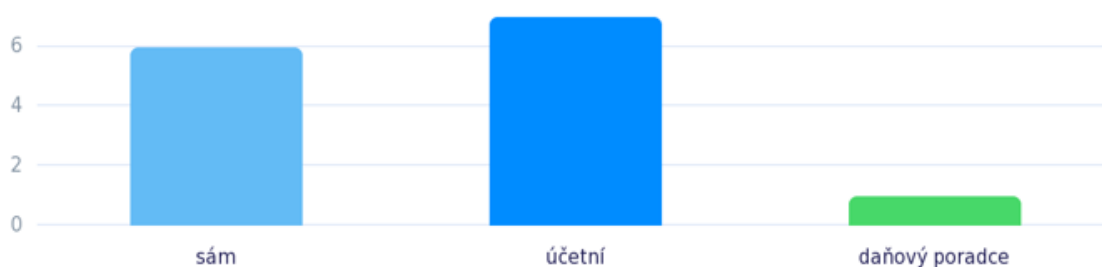
ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Originalitu a jednoduchost	3	23,1%
Odlišitelnost od existujících firem	2	15,4%
Zapamatovatelnost pro zákazníky	3	23,1%
Emoce a asociace, které název vyvolává	1	7,7%
Snadnou vyslovitelnost nového jména	1	7,7%
Volnou doménu	2	15,4%
Jiná...	5	38,5%

7. Jak řešíte účetní a daňové záležitosti?

13x zodpovězeno

1x nezodpovězeno

Výběr z možností, více možných



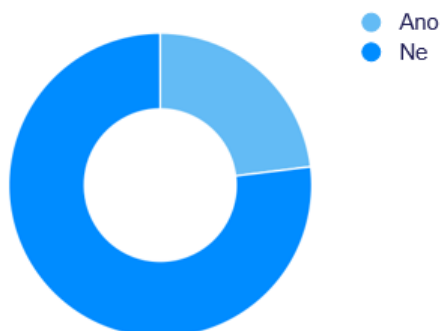
ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
sám	6	46,2%
účetní	7	53,8%
daňový poradce	1	7,7%

8. Spolupracujete při podnikání s advokátem?

13x zodpovězeno

1x nezodpovězeno

Výběr z možností



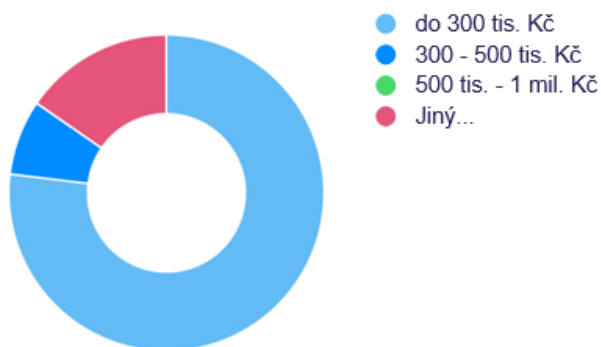
ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Ano	3	23,1%
Ne	10	76,9%

9. Jak vysoký jste měli vstupní základní kapitál

13x zodpovězeno

1x nezodpovězeno

Výběr z možností



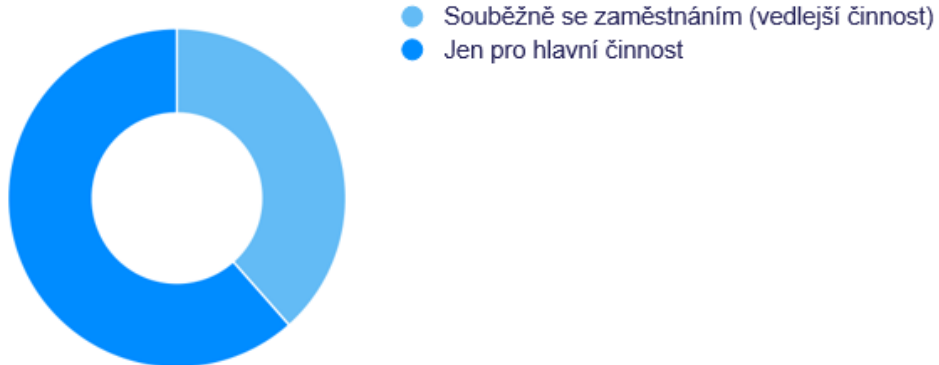
ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
do 300 tis. Kč	10	76,9%
300 - 500 tis. Kč	1	7,7%
500 tis. - 1 mil. Kč	0	0,0%
Jiný...	2	15,4%

10. Založili jste své podnikání:

13x zodpovězeno

1x nezodpovězeno

Výběr z možností



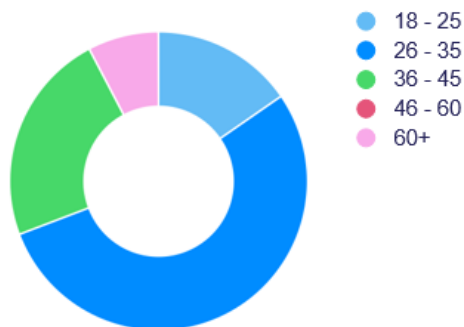
ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Souběžně se zaměstnáním (vedlejší činnost)	5	38,5%
Jen pro hlavní činnost	8	61,5%

12. Kolik Vám bylo let při založení Vaší firmy?

13x zodpovězeno

1x nezodpovězeno

Výběr z možností



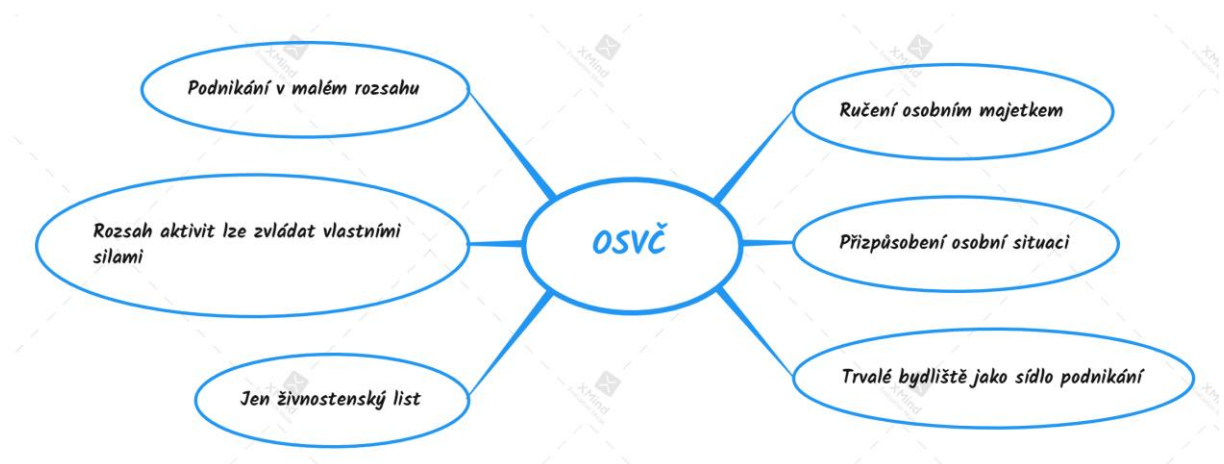
ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
18 - 25	2	15,4%
26 - 35	7	53,8%
36 - 45	3	23,1%
46 - 60	0	0,0%
60+	1	7,7%

Obrázek 11 Výsledky dotazování – vlastní zpracování

Z dotazníku vyplývá, že v oblasti realitního zprostředkování 9 ze 13 podnikatelů podnikají jako **OSVČ na základě živnostenského oprávnění**, 31 % zvolilo společnost s ručením omezeným. Svou formu podnikání zvolili především na základě své osobní situace nebo **podnikatelského záměru**. Přestože OSVČ ručí veškerým svým majetkem, nepovažují tuto formu podnikání za rizikovou pro svůj majetek a podnikání. Přes 60 % respondentů mají **sídlo podnikání v místě trvalého bydliště**, ostatní v pronajaté kanceláři. 11 z dotázaných si **založili své podnikání sami**, bez pomoci notáře nebo specializované firmy. Název společnosti vybírali podle různých motivů s důrazem na jednoduchost a **zapamatovatelnost**. Své účetní záležitosti řeší 60 % dotázaných s **účetními** nebo daňovým poradcem, ostatní ve vlastní režii. **S advokátem** spolupracují pouze 3 dotázaní. Disponovali vstupním základním kapitálem **do 300 tis. Kč**. 65% dotázaných založili svou živnost pro **hlavní podnikatelskou činnost**. Rozhodnutí začít podnikat učinilo 54% respondentů ve věku **do 35 let**, 23% ve věku do 45 let, 16% ve věku do 25 let.

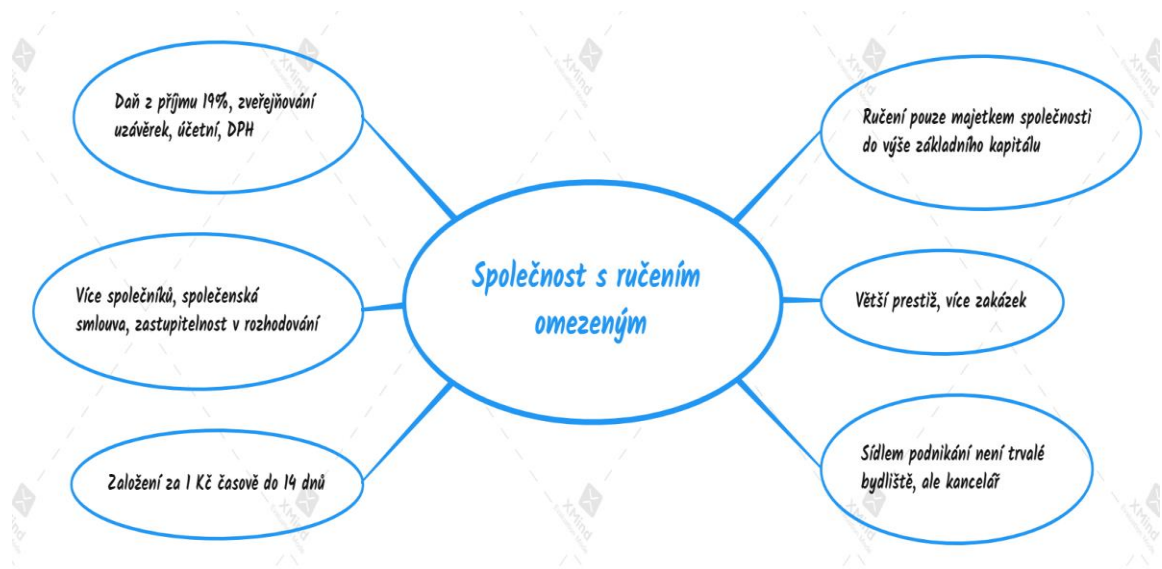
4.2.2 Myšlenková mapa

Praktická i teoretická specifika jednotlivých forem podnikání získaná průzkumem z dotazníku, osobními rozhovory s podnikateli a příslušnými úřady, četbou odborné literatury jsem pro větší přehlednost zakreslila do myšlenkových map. Takto lze názorně vidět, jaké mohou pro osobu podnikatele vzniknout zdroje rizik už při založení a poté i činnosti jeho podniku.



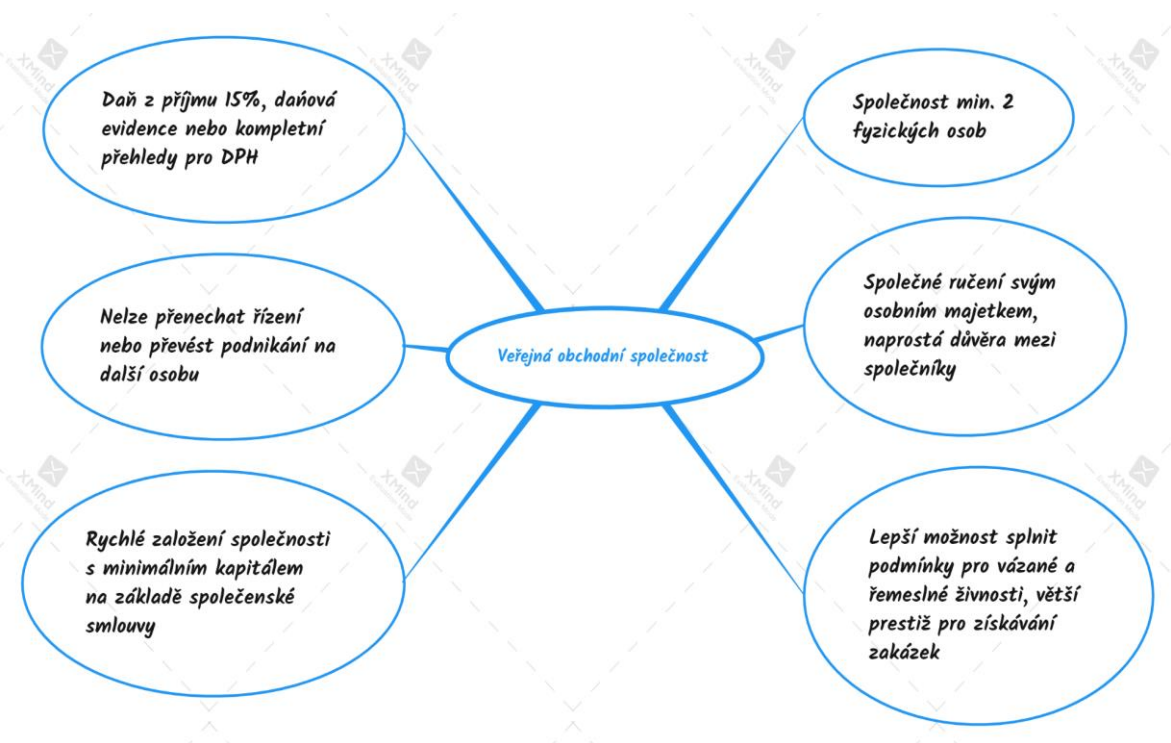
Obrázek 12 Myšlenková mapa pro formu podnikání OSVČ – vlastní zpracování

Z myšlenkové mapy vyplývá, že zdrojem rizika u právní formy podnikání OSVČ je ručení celým svých osobním majetkem. Pro náš podnikatelský subjekt nepřijatelné riziko. 😞



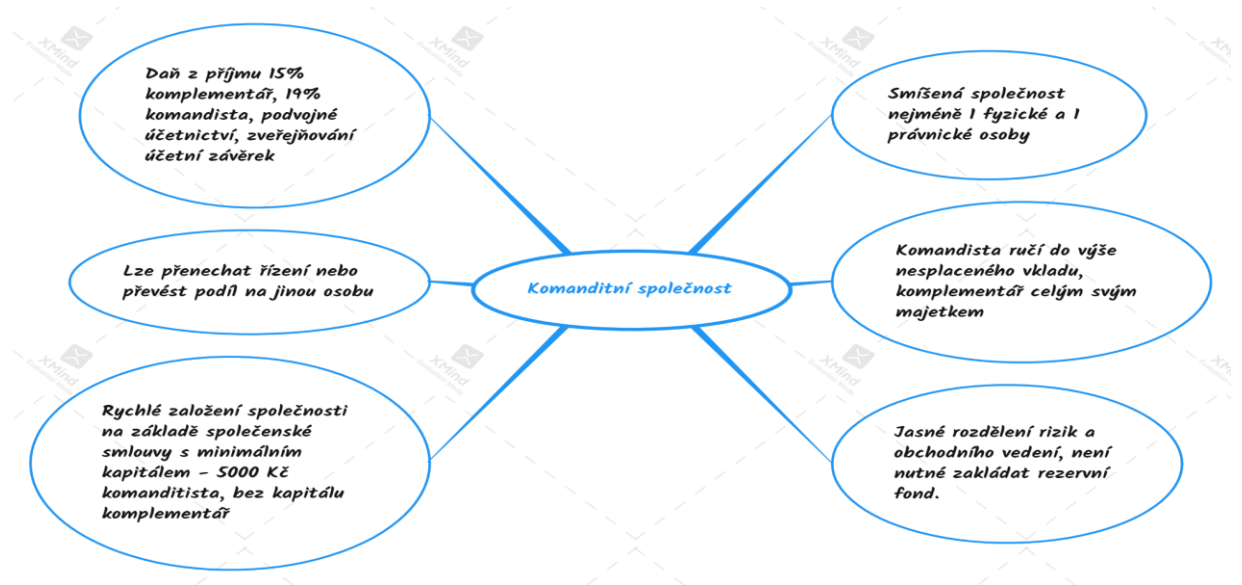
Obrázek 13 Myšlenková mapa pro s.r.o. – vlastní zpracování

Z myšlenkové mapy vyplývá, že zdrojem rizika jsou vyšší náklady na externí účetní nebo notářské služby, které však umožní dosažení finančních úspor při podnikání. 😊



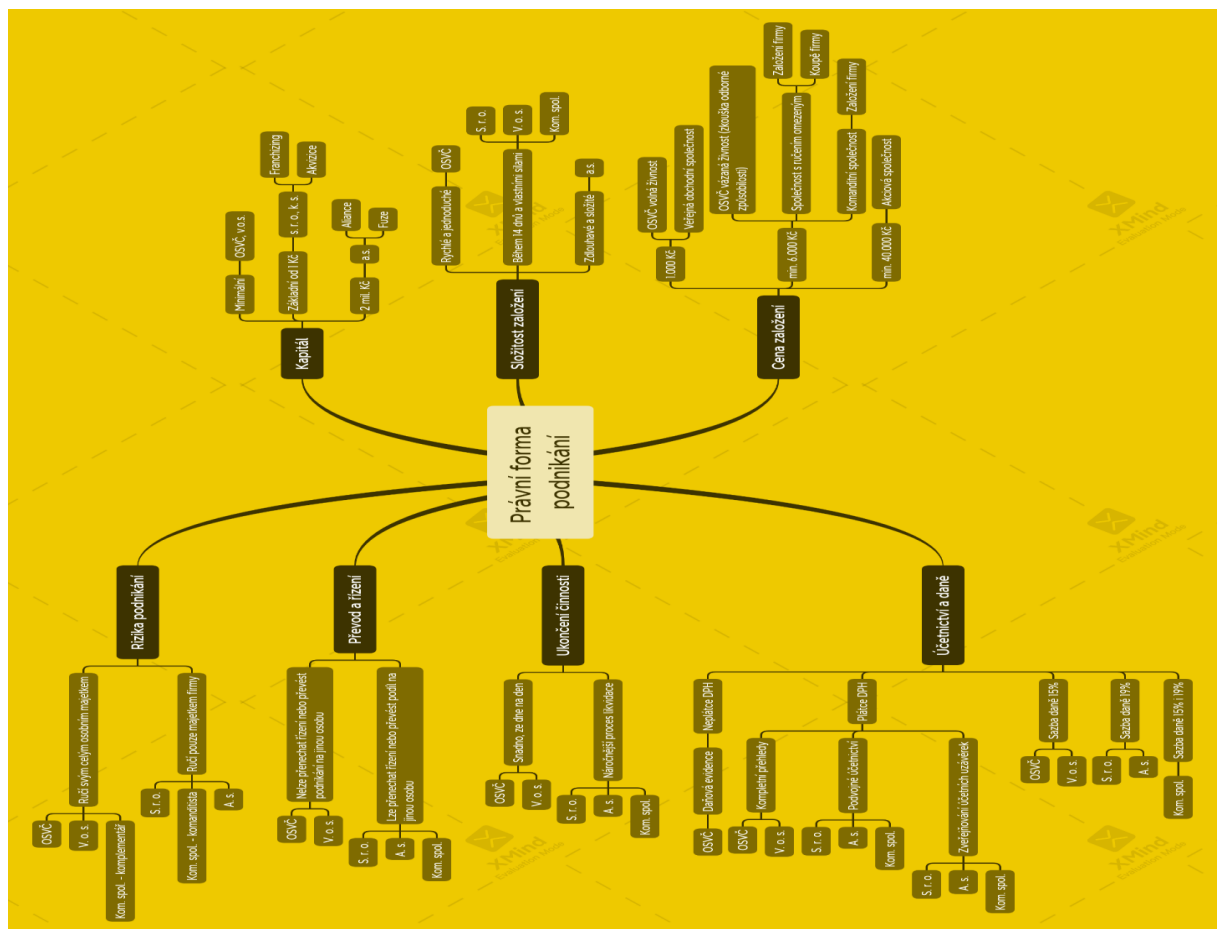
Obrázek 14 Myšlenková mapa pro veřejnou obchodní společnost – vlastní zpracování

Z myšlenkové mapy je zřejmé, že zdrojem rizika je ručení společníků, a to celým svým osobním majetkem. Riziková je také naprostá důvěra mezi společníky. 😞



Obrázek 15 Myšlenková mapa pro komanditní společnost – vlastní zpracování

Z mapy je zřejmé, že zdrojem rizika pro komplementáře je ručení svým osobním majetkem, pro komandistu fakt, že se nemá možnost podílet na vedení podniku. 😞



Obrázek 16 Myšlenková mapa podle kritérií forem podnikání – vlastní zpracování

Díky myšlenkovým mapám a při shromažďování podkladů pro výběr právní formy podniku jsem zjistila, že zatímco výhodou podnikání fyzických osob je nízká administrativní náročnost a minimální vstupní náklady, volba kapitálové obchodní společnosti přináší vyšší bezpečí pro majetek společníka a vyšší prestiž. Z kapitálových obchodních společností je dle statistik nejobvyklejší společnost s ručením omezeným. Ostatní společnosti nevyhovují zadaným kritériím podnikání vybraného subjektu. Obrázek č. 16 - Myšlenková mapa podle kritérií forem podnikání je pro větší čitelnost umístěna i v příloze.

4.2.3 CLA – Check list

Z výše uvedené myšlenkové mapy vznikl základní CLA – Check list, který identifikuje jednotlivá rizika, ovlivňující začátek a průběh podnikání a pomůže rozhodnout o ideální právní formě podnikání.

Aktivita	ANO	NE
1) JSTE TA PRAVÁ OSOBA PRO PODNIKÁNÍ?	ANO	
2) JSTE PŘIPRAVENA UJMOUT SE VEDENÍ A PŘEVZÍT KONTROLU NAD FIRMOU?	ANO	
3) JE VÁM JASNÉ, ŽE SE VAŠE PŘEDSTAVY NESPLNÍ HNED A PODNIKÁNÍ JE DLOUHÁ CESTA?	ANO	
4) JSTE PŘIPRAVENA VYROVNAT SE S NEÚSPĚCHY?	ANO	
5) MÁTE SVŮJ PODNIKATELSKÝ CÍL?	ANO	
6) BUDE VÁS ZVOLENÉ PODNIKÁNÍ BAVIT A MOTIVOVAT I O MNOHO LET POZDĚJI?	ANO	
7) ZVOLÍTE NEJMÉNĚ RIZIKOVOU FORMU PODNIKÁNÍ ?	ANO	
8) MÁTE DOSTATEK PENĚZ PRO FINANCOVÁNÍ SVĚHO PODNIKÁNÍ?	ANO	
9) MÁTE SÍDLO PODNIKÁNÍ MIMO SVĚ TRVALÉ BYDLIŠTĚ?		NE
10) MÁTE SVŮJ TÝM SPOLUPRACOVNÍKŮ?		NE
11) MÁTE PŘÁVNÍKA S POTŘEBNOU SPECIALIZACÍ?		NE
12) VYZNÁTE SE V DAŇOVÉ A ÚČETNÍ PROBLEMATICE?	ANO	
13) MÁTE OCHRÁNĚN SVŮJ OSOBNÍ MAJETEK PŘI PODNIKÁNÍ?		NE
14) MÁTE DOSTATEČNÉ ZNÁMOSTI V OBORU PODNIKÁNÍ?	ANO	
15) VÍTE JAK VYBUDOVAT ZNÁMOU A DOBROU ZNAČKU FIRMY?		NE
16) MÁTE VŠECHNA OPRAVNĚNÍ K ZALOŽENÍ A ČINNOSTI PODNIKU?		NE

Obrázek 17 CLA – Check list – vlastní zpracování

Shrnutí výsledků CLA – Check listu je následující – otázky, na které bylo odpovězeno NE, můžeme považovat za zdroj rizika v podnikání. Podnikání formou OSVČ je riskantní z pohledu ručení svým osobním majetkem. Historie také nemá příliš příkladů, kdy se na trhu prosadí a uspěje jen jediná osoba podnikatele. Úspěšné společnosti byly vždy obvykle založeny minimálně dvěma společníky. Ve společnosti s ručením omezeným lze ideálně zajistit sdílení podnikatelských rizik, vyřešit zastupitelnost, rozvíjet spolupráci a doplnit kvalifikaci pro práci realitního zprostředkování. Všechna NE v Check listu tak můžeme úspěšně změnit na ANO.

4.3 Analýza rizik podniku

V realitním zprostředkování je nutno stavět na silných stránkách podniku, maximálně je využívat, kontrolovat, aby tyto silné stránky nebyly ohroženy, dělat vše proto, aby byly stabilní a posilovat je. Zároveň je nutné znát slabé stránky podniku, eliminovat je nebo je ideálně úplně odstranit. Bez znalosti příležitostí, nelze rozhodnout, jestli a jak budou v tomto podnikání využity. Neznalost hrozeb způsobí nepříjemné ztráty, které mohou vést až k ukončení podnikatelské činnosti. Všechny tyto faktory je nutno pravidelně analyzovat, protože se časem mění. K tomu je vhodné použít Porterovu analýzu 5 sil a SWOT analýzu.

4.3.1 Porterova analýza pěti sil

Společnost s ručením omezeným se nachází v životním cyklu odvětví – Vznik/vývoj.

Vyjednávací síla dodavatelů – za dodavatele v realitním zprostředkování je považován samotný zákazník, který nabízí své nemovitosti za co nejvyšší prodejní cenu. Zákazník srovnává s již stávající konkurencí, bude chtít vyjednat speciální podmínky výměnou za spolupráci s novou společností, jeho vyjednávací síla je slabá. Individuálním přístupem a image kanceláře lze dosáhnout změnu rozhodování zákazníka jako dodavatele nemovitosti. Pokud společnost spojí své obchodní aktivity s jinou známější realitní společností (např. franchíza), může tento krok víc oslabit vyjednávací sílu zákazníka – dodavatele a ten s větší důvěrou umístí svou nemovitost do nabídky společnosti. V rámci spolupráce s druhou společností lze také vyjednat lepší ceny od dodavatelů reklam, firemních vozidel, informačních technologií atd.

Vyjednávací síla kupujících – kupující jsou zákazníci realitní společnosti, kteří hledají ideální nemovitost za co nejmenší investici. Mohou předpokládat, že nová realitní společnost nedokáže takovou nemovitost najít nebo s prodávajícím cenu vyjednat. Jejich tržní

vyjednávací síla je ve fázi vzniku a vývoje společnosti slabá, projevuje se v jejich schopnosti vyvíjet tlak na výši provize za zprostředkovaný obchod, aby tak získali další úsporu. Mohou snadno přejít ke konkurenci. Při vážném zájmu skládají na základě rezervační smlouvy rezervační poplatek, který je započítán při doplatku celé kupní ceny. Kupující také mohou mít dojem, že provize realitního zprostředkovatele je zbytečně velká nebo úplně zbytečná, proto se mohou snažit vyjednat prodej napřímo s majitelem nemovitosti.

Hrozba substitutů – v sektoru realitních služeb se nenachází až tak velké nebezpečí, protože substituty se zde nenacházejí. Společnost nabídne vše, co s realitním zprostředkováním souvisí podle zákona a také navíc služby, které podpoří rychlost nábora a prodeje nemovitosti – homestaging, video prohlídka, vizualizace budoucích interiérů, návrhy designera...

Hrozba vstupu nových konkurentů – realitní zprostředkování je atraktivní odvětví. Ceny realit se stále drží vysoko, poptávka po nemovitostech převyšuje nabídku. Vstup do tohoto odvětví je „ztížen“ jen kvalifikační zkouškou, která má zajistit vyšší úroveň zprostředkování realit, bariery vstupu jsou poměrně nízké, hrozba příchodu nových konkurentů je vysoká. Nově přichodící subjekt si však musí vytvořit vazby se zákazníky. Zde je opět důležitá snaha odlišit se od ostatních, a to prvotřídní kvalitou a rychlostí poskytovaných služeb, odpovídajícím poměrem provize/přístup k zákazníkovi. Spokojený zákazník je loajální a má pak menší zájem nabízet svou nemovitost jiné realitní kanceláři, navíc bude kancelář doporučovat dalším zákazníkům. Náklady na vstup a výstup z odvětví realitního zprostředkování jsou zanedbatelné. Existuje zde však také reálná možnost ohrožení vstupu nových konkurentů do odvětví v souvislosti s pandemií Covid – 19, a to díky hygienickým opatřením – lockdownem, které vláda uplatnila v prvním čtvrtletí roku 2021 napříč podnikatelským spektrem. Začínající nebo slabé realitní společnosti by další taková opatření nemuseli ustát.

Rivalita mezi existujícími podniky – míra konkurence v odvětví realitního zprostředkování v regionu Vsetínsko je velmi vysoká, u zavedených aktivních podniků se jedná o monopolistickou konkurenci téměř s povahou dokonalé konkurence. Realitní zprostředkovatelé nabízejí jen určitý počet nemovitostí pro stejný trh.

V regionu Vsetín aktivně nabízí realitní zprostředkování 21 realitních kanceláří, z toho přímo ve Vsetíně 7, ve Valašském Meziříčí 4 a v Rožnově pod Radhoštěm 10 kanceláří.

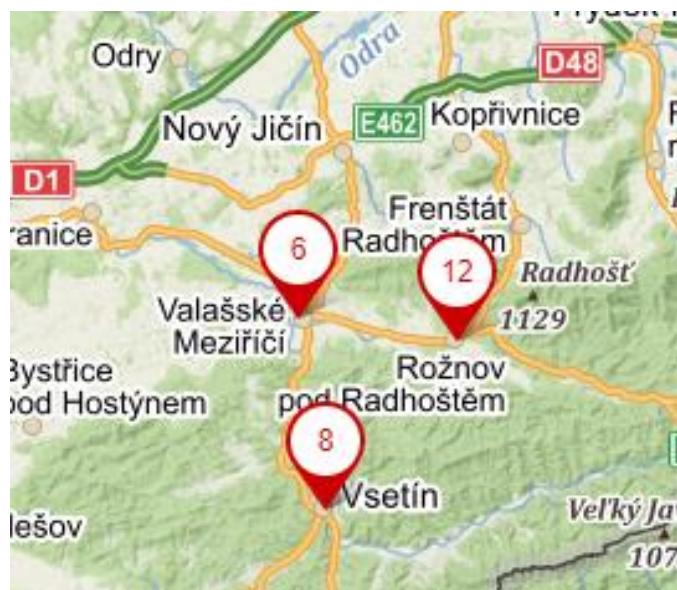
Jako OSVČ působí 3 z nich, avšak je zcela běžné, že i ve společnostech s ručením omezeným pracují jejich makléři jako OSVČ. Právní formu s.r.o. zvolila většina realitních kanceláří, tj. 14. Realitní zprostředkování pod právní formou akciové společnosti provozují 2 kanceláře. Jedna společnost otevřela svou kancelář na základě franchisového konceptu.

Zajímavé zjištění pro rozhodování o právní formě podnikání je, že realitní kancelář s nejvíce nabídkami nemovitosti k prodeji je ve Vsetíně velká franchíza RE/MAX, ve Valašském Meziříčí OSVČ Martinka Reality a v Rožnově pod Radhoštěm malá rodinná firma REALITY KOCOUREK s.r.o.

Data pro přehled realitních kanceláří v regionu Vsetínsko jsem čerpala z realitního portálu S-reality.



Obrázek 18 Umístění konkurence v ČR – (Sreality.cz, 2021)



Obrázek 19 Rozložení konkurence v regionu – (Sreality.cz, 2021)

Tabulka 1 Přehled realitních kanceláří v regionu Vsetínsko – vlastní zpracování

Název	Kancelář	Fyzická osoba	S.r.o.	A.s.	Franchisa	Počet zveřejněných nabídek na S-reality k 31.7.2021	Počet makléřů	Počet poboček
RE/MAX Quality	Vsetín	X			X	67	25	3
H&B REAL, a.s.	Vsetín			X		31	6	1
REALITKA GREEN s.r.o.	Vsetín		X			22	6	1
Agentura Zvonek	Vsetín	X	X			15	3	5
Realitní kancelář AZ s.r.o.	Vsetín		X			13	5	0
Fincentrum Reality	Vsetín		X			0	0	70
Reality bez starostí	Vsetín	X	X			0	0	11
Celkem za Vsetín						148	45	
Reality Martinka	Valašské Meziříčí	X				20	1	0
BONA ELECTA, s.r.o.	Valašské Meziříčí		X			0	1	1
M&M reality	Valašské Meziříčí	X				0	1	146
Servis realit	Lešná, Lhotka n/B	X				1	1	0
Celkem za Valašské Meziříčí						21	4	
Reality Kocourek	Rožnov p/R		X			146	6	2
Progresunion s.r.o.	Rožnov p/R		X			24	5	0
Dumrealit.cz	Rožnov p/R	X	X			23	3	1
Ing. Libor Dobiáš s.r.o.	Rožnov p/R		X			4	1	1
Neo homes development s.r.o.	Rožnov p/R		X			4	1	0
Sun reality s.r.o.	Rožnov p/R	X	X			3	3	1
Silvie Rumplíková	Rožnov p/R	X				3	1	0
HP 2002 Real, s.r.o.	Rožnov p/R		X			1	2	0
Realitní kancelář STING, s.r.o.	Rožnov p/R	X	X			1	2	35
Bidli	Rožnov p/R			X		0	0	32
Celkem za Rožnov p/R						209	24	
Celkem						378	73	

Rivalita mezi konkurencí je díky právní formě podnikání cenová (např. výše provize, návrh kupní ceny nemovitosti) i necenová (např. zkušenosti z prodejů a náborem nemovitostí).

Budoucí realitní makléřka uvažuje o úspěšném podnikání ve společném podniku, ve kterém budou sdíleny společné hodnoty, společný cíl, motivace a priority. V České

republiky jsou v této chvíli prostřednictvím portálu Franchising.cz nabízeny tyto franšizy v realitním zprostředkování.

Tabulka 2 Přehled franšiz v realitním zprostředkování – vlastní zpracování

	počet realitních makléřů	počet nemovitostí v nabídce	počet poboček v ČR
RE/MAX	1.200	10.000	150
CENTURY 21	470	4.200	44
NEXT reality	270	1.900	35
EVROPA realitní kancelář	120	1.000	40

Výsledky Porterovy analýzy 5 sil lze shrnout následovně. V současné době se nedá očekávat velký nárůst realitních zprostředkovatelů. V regionu Vsetínsko je hodně realitních společností, trh je nasycen. Tyto kanceláře pečlivě zvažují své náklady, zákazníci se snaží zajišťovat si nemovitosti ve své režii. Tímto se konkurence zvyšuje, vyjednávací síla zákazníků také. Síla dodavatelů je také vysoká, protože chtějí prodat za maximální cenu nemovitost sami bez zprostředkovatele. Hrozba substitutů není téměř žádná, konkurence se ve službách snaží vyrovnávat. Rivalita v odvětví je vysoká, boj o zákazníka se projeví na ziskovosti společnosti.

4.3.2 SWOT analýza

Dle výsledků výše prezentovaných identifikací rizik, teorie, dotazníku, myšlenkových map a vlastních znalostí provedu SWOT analýzou rozbor a zhodnocení interních faktorů a externích faktorů podnikání prostřednictvím vlastní s.r.o. – samostatné realitní kanceláře. Mezi interní faktory zahrnu ty, které si může podnikatel rozhodnout sám, analyzuji tedy silné a slabé stránky společnosti s ručením omezeným (samostatné kanceláře) pro zvýšení jeho konkurenceschopnosti a zlepšení pozice na trhu. Mezi externí faktory uvedu ty, které nemůže podnikatel příliš ovlivnit, analyzuji příležitosti a hrozby, které mohou existenci kanceláře významně posílit nebo poškodit. Důležitost a hodnocení jednotlivých faktorů provedu na základě vlastního odhadu, zkušenosti a cítění. Touto analýzou stanovím strategii podnikání společnosti s ručením omezeným jako samostatné nově vzniklé realitní kanceláře.

Tabulka 3 SWOT analýza – vlastní zpracování
Právní forma podnikání s.r.o. samostatná kancelář

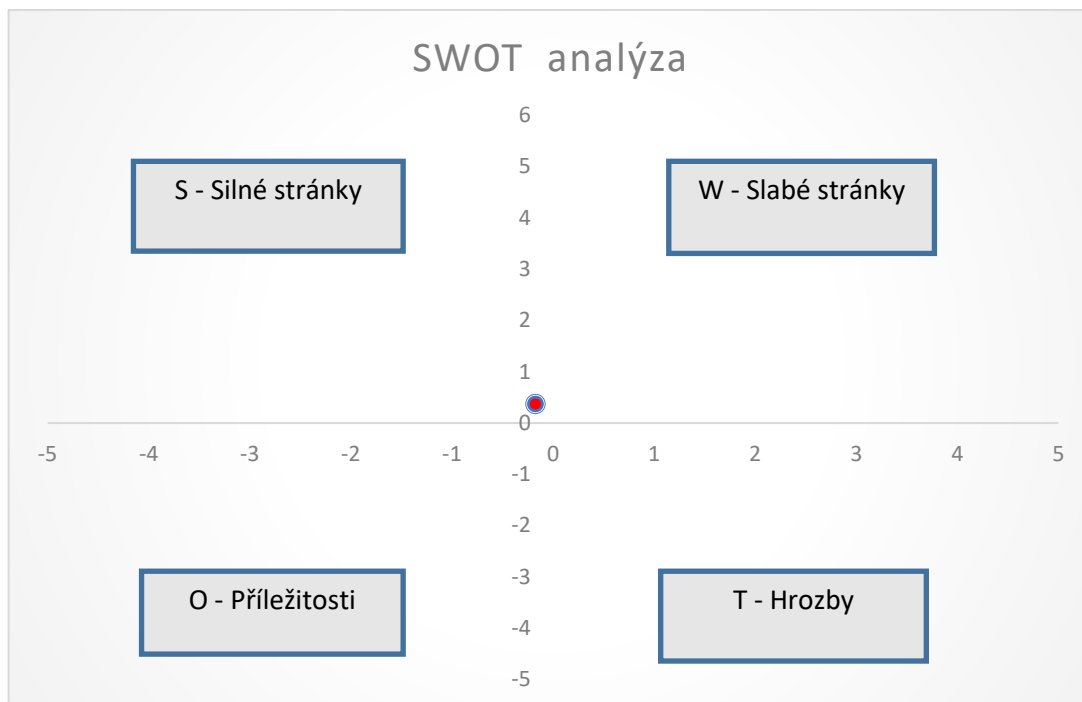
S - Silné stránky			W - Slabé stránky		
	důležitost	hodnocení		důležitost	hodnocení
S1 nízké provozní náklady	0,15	5	W1 nová kancelář na trhu	0,10	-4
S2 kancelář s výlohou v přízemí v centru města	0,15	4	W2 neověřený obchodní model a taktika	0,09	-3
S3 služby kanceláře nad rámec realitních – návrhy interiérů	0,1	4	W3 budování jména v horizontu 5 let	0,05	-4
S4 hypoteční služby v budově	0,05	2	W4 finanční limity	0,05	-3
S5 obchodní zkušenosti z B2C a B2B modelem	0,06	2	W5 malá nabídka nemovitostí	0,10	-5
S6 pevná provize 4,5 % min. 20 tis. Kč	0,05	5	W6 delegování účetnictví, právních záležitostí a marketingu	0,10	-5
S7 zájem o vzdělávání, informace, inovace	0,1	4	W7 nulová zastupitelnost	0,08	-4
S8 dostatek času pro zákazníka	0,14	5	W8 chybějící kvalifikace – kurz a zkouška	0,20	-5
S9 možnost jít svou vlastní cestou	0,1	4	W9 podnikatelský úvěr	0,15	-3
S10 finanční rezervy	0,1	3	W10 prokrastinace	0,08	-5
Součet	4,02		Součet	-4,19	
O – Příležitosti			T - Hrozby		
	důležitost	hodnocení		důležitost	hodnocení
O1 příznivé hypoteční úrokové sazby	0,10	5	T1 stabilní konkurence RE/MAX, Zvonek	0,2	-4
O2 neustálá poptávka lidí po bydlení	0,20	5	T2 ztráta kupní síly – nezaměstnanost	0,15	-5
O3 rozvoj finanční dostupných IT	0,10	4	T3 snížení dostupnosti hypoték	0,1	-5
O4 změny v územních plánech obcí	0,06	3	T4 nekalá konkurence	0,08	-3
O5 poptávka po rekreačním bydlení Beskydy (Covid omez)	0,10	4	T5 omezení kontaktů v důsledku Covid	0,05	-4
O6 růst cen nemovitostí	0,20	5	T6 placení nájmu v době lockdownu	0,05	-3
O7 úprava stavebního zákona	0,10	5	T7 ztráta důvěry zákazníků	0,1	-5
O8 spolupráce v rámci vybrané franchisi	0,10	5	T8 nárůst fixních nákladů	0,07	-3
O9 dostatek pracovních sil	0,02	4	T9 vylidňování – odchod lidí z města za prací	0,1	-4
O10 nové stavební projekty pro bydlení	0,02	3	T10 relativně malý region	0,1	-5
	4,62			-4,25	

Ze SWOT analýzy vyplývá, že **silnými stránkami** společnosti jsou její nízké provozní náklady (výhodný pronájem kanceláře), vstřícná provizní cenová politika (zatím ovlivněna tím, že firma není plátcem DPH), dostatečná pozornost věnovaná každému zákazníkovi individuálně, podle počátečního zadání „zůstat malý pro pohodlí zákazníků“, Tím, že zákazník nebude ignorovat a jen profitovat, vzniknou skutečné vztahy, které přinesou doporučení pro další práci. Přidanou hodnotou práce společnosti pro zákazníka je nabídka dalších služeb spojených s prodávanou nebo nabíranou nemovitostí. Díky umístění kanceláře s výlohou v přízemí v centru města, maximálně využívá dostupnost pro zákazníky a výloha kanceláře je tak i místem pro zveřejňování nemovitostí. Počáteční finanční kapitál umožní rozjezd společnosti. Nutné průběžné vzdělávání otevře společnosti nové možnosti a nenechá ji upadnout do letargie.

Slabými stránkami jsou jednoznačně chybějící kvalifikace vázané živnosti budoucí jednatelky L.P., minimální reklama a nezavedenost společnosti, z toho vznikající nedůvěra prodávajících i kupujících k nové neznámé kanceláři a následně malá nabídka nemovitostí k prodeji i přes výraznou snahu nemovitosti do prodeje vyhledat a získat. Další slabinou je čas – obchodní model a taktika kanceláře se potvrdí časem příchozími zakázkami, které přijdou časem s úspěšným budováním jména společnosti. Je nutné být skvělým managerem svého času a nepropadat prokrastinaci.

Největší **příležitostí** v realitním podnikání i přes pandemii Covid-19 je neustálá poptávka po bydlení. Lidé stále potřebují bydlet stejně jako jíst a pít. Nemovitostí není dost, jejich cena roste, díky dobré zaměstnanosti, vyšším platům a příznivým úrokovým sazbám je dost bonitních zájemců a investorů ochotných koupit. Pomocí nových informačních technologií lze každého zákazníka registrovat, sledovat jeho zájmy a chování, nabídnout mu vizualizace, virtuální prohlídky, osobní schůzky alespoň částečně nahradit virtuálními. Schvalováním nových územních plánů obcí vznikají nové stavební pozemky a úpravami stavebního zákona ve smyslu zrychlení stavebního řízení se zvyšuje nabídka nemovitostí. V neposlední řadě, v souvislosti s omezením cestování v důsledku pandemie Covid-19, znovu začal žít realitní trh s rekreačními nemovitostmi i mimo známé české a moravské turistické oblasti. Příležitost lze vidět i dalších možnostech spolupráce mezi podniky, např. franchising.

Hrozbou pro každý začínající podnik s realitami je již zavedená realitní konkurence, silná realitní společnost franchisového typu nebo léty stabilní realitní kanceláře. Tyto společnosti těží ze zvyku svých zákazníků vnímat je přednostně a možná i jako jediné spolehlivé. Na druhou stranu jsou i tyto kanceláře jen o lidech, ne vždy se vše podaří k zákaznickově spokojenosti. A protože se dobré zprávy nešíří tak rychle jako špatné, má už stávající konkurence svou historii, která může ovlivnit rozhodování zákazníka při hledání nemovitosti. Ohrožující je také velikost regionu (okresu), ve kterém se nová společnost s konkurencí nachází. Kupní síla zde nebyla nikdy optimální, pokud dojde k masivnímu propouštění, klesne zájem o hypotéky, lidé se budou stěhovat za prací do větších měst a trh s nemovitostmi v regionu neuživí všechny realitní společnosti. Další hrozbou je pandemie Covid-19, kdy v důsledku velkých denních přírůstků nakažených vláda omezila setkávání lidí, zavřela provozovny, lidé pracovali na home officech a tím se ochromil trh nejenom s pronájmy kanceláří. Také se omezily prohlídky nemovitostí a očekávaly se epidemiologicky příznivější dny.



Obrázek 20 Výsledný graf SWOT analýzy – vlastní zpracování

Z výsledného grafu SWOT analýzy vyplývá modelová **strategie řízení – strategie spojení** (WO – weakness opportunities). Podnik bude na trhu nový, určitá míra nestability se předpokládá, přes počáteční nadšení převažují slabosti nad silami. Vzhledem k tomu, že se nachází v atraktivním prostředí, musí využít všechny příležitosti. Nemá ale dostatek vnitřních schopností, proto musí hledat spojení k posílení své pozice a odstranění nedostatků ideálně spoluprací s franchisovým podnikem.

5 IDEÁLNÍ PRÁVNÍ FORMA PODNIKÁNÍ

Na základě provedených identifikací a analýz rizik právních forem podnikání v praktické části výše navrhuji pro zmíněnou podnikatelku L. P. zvolit ideální podnikání se svou kamarádkou M. Č. jako **společníci ve společnosti s ručením omezeným**. Tato právní forma podnikání ochrání nejen jejich osobní majetek, zajistí jim určitou prestiž při získávání zakázek, spoluprací rozloží většinu rizik, zajistí zastupitelnost a nejlépe vyhovuje jejich podnikatelskému záměru. Sídlem podnikání bude adresa kanceláře, pronajaté na 2–5 let.

Společník L. P. je povinen si doplnit kvalifikaci, do té chvíle může realitní činnost vykonávat bez omezení společník M. Č., která potřebnou kvalifikaci již splňuje.

Založení společnosti nevyžaduje téměř žádný kapitál, min. 1 Kč vklad a poplatky notáři, který společnost založí, sepíše společenskou smlouvu pro 2 jednatelky a nechá společnost zapsat do příslušného obchodního rejstříku. Pro větší důvěryhodnost nové společnosti je vhodnější základní vklad alespoň 20.000 Kč za každého společníka. Pro založení společnosti je třeba počítat s určitou časovou prodlevou 14-30 dní. S notářem je nutno spolupracovat i dále při podpisu kupních smluv, skládání kupní ceny do notářské úschovy, zajištění přepisu na katastru nemovitostí a uvolnění peněz prodávajícímu po úspěšném převodu nemovitosti na kupujícího.

Účetnictví je vhodné svěřit externí účetní pro zpracování podvojného účetnictví, daňových přiznání a výkazů ke zveřejnění na portálu Justice.cz ve Veřejném rejstříku a Sbírce listin. Příjmy se budou zdaňovat 19% dani z příjmu právnických osob.

Vzhledem k nedostatku času na budování značky a pilování obchodního modelu doporučuji **vstoupit jako franchisant do realitního franchisového podniku** s podobnými cíly a firemní kulturou a využít jejich osvědčené know-how k úspěšnému podnikání. Podle pravidel zvolené franchisové společnosti je potřeba zvolit název vlastní realitní společnosti, např. **RK EVROPA VSETÍN, s.r.o.** Kapitál připravený pro podnikání však rozhodnutím pro franšizu nebude stačit, je potřeba sjednat podnikatelský úvěr na částku 150.000 Kč, což je cena nákupní licence pro garantovanou lokalitu. Za předpokladu, že během první poloviny roku podnikání budou převažovat investice nad příjmy, nelze nákupní licenci pořídit z připraveného kapitálu pro podnikání. V této licenci je také obsažen kurz a kvalifikační zkouška pro doplnění vázané živnosti v živnostenském listu. Vzhledem k provizní politice nové realitní společnosti by úvěr neměl ohrozit rozvoj a činnost podniku. Pro začátek by bylo vhodné zvážit možnost souběhu hlavní činnosti ze zaměstnání a vedlejší činnosti

podnikání podnikatelky L. P. jako dodatečného příjmu do chvíle, kdy se realitní podnik naplní zakázkami a podnikatelka M. Č. bude příliš vytížena.

5.1 Vymezení problematických oblastí

Rozhodnutí založit společnost s ručením omezeným vycházelo z převahy výhod tohoto typu společnosti oproti jiným právním formám podnikání. Také strategie jít cestou spolupráce a využít sílu franchizového podniku je východiskem k úspěšnému a časově kratšímu rozběhu podnikání. Přesto je nutné vnímat problematické oblasti tohoto rozhodnutí.

Riziko 1: Spolupracovníci, externí firmy, lidé

Je jisté, že každé podnikání je o lidech, na nich začíná i skončí.

Spolupráce vyžaduje **výběr důvěryhodného partnera**, který je stabilní jak po obchodní, finanční i lidské stránce. Zvládání pracovního a soukromého života v začátcích podnikání bývá složité, dobrý time management je nezbytný. Jinak vzniká **riziko nedosahování dostatečných příjmů, zadlužování** a v nejhorsím případě rozpadu společnosti.

K založení společnosti je vhodnější najmout notáře, který má s touto aktivitou zkušenost, a to z časových i finančních důvodů. Založením společnosti vlastními silami riskujeme **časové prodlevy, zbytečné výdaje**. Služby notáře budou potřeba při každém uzavírání kupní smlouvy, proto je nutné dát na doporučení a pečlivě vybírat.

Právní forma společnosti s ručením omezeným vyžaduje **složitější účetnictví** – vedení podvojného účetnictví a při překročení obratu 1 mil. Kč povinnost plátce DPH. Podnikatelka má sice dobrý přehled v této problematice, ale není odborník, na zpracování účetnictví a daní bude najímat externí účetní. Externí spolupráce má vliv na **provozní náklady společnosti**. Tyto je potřeba pečlivě sledovat a hlídat hlavně v době rozbíhání podnikání. S podnikáním a účetnictvím jsou také spojeny **kontroly z finančního a živnostenského úřadu**.

Je nutné vnímat skutečnost, že se do sítě franchizových podniků zapojují různé další společnosti z různých regionů. Jejich způsob podnikání musí být v souladu s pravidly franchizora za nakoupenou licenci, franchizor kontroluje činnost franchizanta, požaduje dodržování standardů. **Špatný franchizant má negativní vliv** nejenom na vlastní firmu, ale nepřímo i na celou franchisingovou síť a tím i na ostatní franchisanty. I zde platí praxí prověřené pravidlo, že jeden neúspěch se mezi lidmi šíří rychleji než sto povedených akcí. Vlastně každá reklama, i negativní, je reklama.

Riziko 2: Investice, finance

Vysoká počáteční investice, která se nevrátí, podnik si na sebe nevydělá, je rizikem pro udržení podniku. S vysokou počáteční investicí může být **riziko zadlužení**.

Rizikem je **nízký počáteční kapitál**, který není v plánovaném časovém horizontu doplněn příjmy z podnikání. Nezbyvají pak peníze na provoz a udržení podniku na trhu. **Nedostatečné finance** brání v akceschopnosti podniku, různé formy „šetření“ stojí čas, který ovlivní výkonnost podniku a zvýší riziko udržení podniku na trhu.

Riziko 3: Specifikum realitního zprostředkování – sezonnost a doba realizace služby

Služba realitního zprostředkování je poskytována v době, kdy jsou lidé naladěni investovat nebo dělat jakékoli zásadní změny ve svém životě. Obvykle realitní činnost běží od září do listopadu a pak od ledna do května. Hrozí tedy **riziko 4 měsíců bez výrazných příjmů**. Je důležité vnímat i dobu realizace prodeje nemovitosti, která může dosáhnout doby až 4 měsíce, v případě financování nemovitosti hypotékou nebo v závislosti na prodeji aktuální nemovitosti. Riziko **nedostatečné kvalifikace** pro práci v realitním zprostředkování není díky certifikovanému společníkovi na počátku podnikání tak závažné.

Riziko 4: S realitním zprostředkováním jsou spojeny vyšší zisky a také **vyšší odpovědnost za škody** z podnikatelské činnosti. Špatné **strategické rozhodnutí** může mít za následek likvidaci společnosti

Riziko 5: Hrozby okolí - Přímo ve městě Vsetín operuje 7 realitních kanceláří, z toho nejaktivnější jsou franchiza RE/MAX, akciová společnost H&B Real, a společnosti s ručením omezeným REALITKA GREEN a Agentura Zvonek. Všechny společnosti, kromě REALITKY GREEN nabízení realitní zprostředkování minimálně 13 - 29 let. **Nedostatek obchodních zkušeností** a **nově vzniklou kancelář** v městě může zastřešovat franchizor. Je třeba brát na zřetel i to, že se mezi makléři říká, že Vsetín je „očarovaný“ – jedná se vlastně **o ztrátu kupní síly** v důsledku nezaměstnanosti nebo vylidňování města. Situace kolem **pandemie Covid 19** je sice momentálně pod kontrolou, ale případná hygienická opatření vlády by opět zpomalila všechny aktivity včetně realitních služeb. V neposlední řadě je rizikem **zdražování fixních nákladů** podniku, tj. elektřina, pohonné hmoty, ceny externích služeb), které je s **rostoucí inflací** aktuálním tématem posledních měsíců.

5.2 Opatření k minimalizaci rizik

Nejvýznamnější fází procesu managementu rizika je plánování protirizikových opatření. Ty jsem rozdělila na **opatření ke snížení výskytu negativních rizik** u rizik interní povahy (rizika č. 1, č. 2), **opatření orientovaná na oslabení nepříznivých dopadů** (riziko č. 5) a **opatření transféru (přenosu) rizika** (riziko č. 4).

Riziko č. 1 chápu jako **významné riziko** a navrhuji tyto opatření ke snížení výskytu negativních rizik:

1. Podnikatelka L. P. musí před zahájením podnikání předložit na živnostenský úřad Osvědčení o profesní kvalifikaci Realitní zprostředkovatel s celostátní platností, tzn. musí absolvovat kvalifikační kurz a úspěšně **složit zkoušku odborné způsobilosti** pro zapsání vázané živnosti realitní zprostředkování do živnostenského listu. Takto získá oprávnění k podnikání a fakturaci = **zajištění příjmů**. Možnosti individuálního zajištění přes Asociaci realitních kanceláří ČR (ARK ČR) nebo prostřednictvím franchisora, resp. jeho vlastní akademie akreditované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (kurz) a Ministerstvem pro místní rozvoj ČR (zkouška odborné způsobilosti 66-042-M)

Tabulka 4 Ceny kurzu "Realitní zprostředkovatel"

a zkoušky odborné způsobilosti – vlastní zpracování

	cena kurzu	cena zkoušky
ARK ČR pro nečleny	14.800 Kč	5.000 Kč
ARK ČR pro členy	11 200 Kč	3.000 Kč
Franchisa - vlastní akademie	v ceně licence	

Tímto krokem eliminuje **riziko pokut od živnostenského úřadu** za provádění činnosti nad rámec svého živnostenského oprávnění.

2. Pro podnikání založené na spolupráci je nutné **sjednotit cíle a postoje se společníkem** k dosažení úspěchu. Se subjektem M. Č. se shodli na proaktivitě, hledání, jak nemožné vyřešit, pracovat s fakty a správnými čísly, upřednostňování výsledků, respektu k názorům druhých, profesionalitě a neustálém učení, zodpovědnosti, plnění slibů a 100% práci, akceptaci chyb a poučení se z nich, dotahování důležitých věcí do konce, lpění na dobrém jméne společnosti. Tímto se sníží riziko nedostatečných příjmů, zajistí zastupitelnost.

3. Sjednat smlouvu, ceny a podmínky spolupráce s franchizovou společností, riziko pomalého a nákladného rozjezdu společnosti se sníží, také je možné pro začátek využít sdílené nabídky nemovitostí

4. Delegovat důležité činnosti, ve kterých nejsme odborníky, na specialisty – **externí účetní,** příp. daňového poradce, **externího notáře,** kteří mají dlouhodobou zkušenost s účtováním, daňovými optimalizacemi a smlouvami v oblasti realitního podnikání. Tito lidé společnosti ušetří spoustu peněz po celou dobu podnikání a ochrání ji před pokutami z finančního úřadu, soudními náhradami škod, celkově zajistí legislativní základ podnikání a společnost získá čas pro práci se zákazníky, která generuje příjmy.

5. Využít licence franšizy pro zviditelnění kanceláře – marketingová podpora, webové stránky, propracovaný realitní software, změnit tak návyk zákazníků v mód „počítat s námi“. Tím snížit riziko nedůvěry v novou kancelář.

6. Pracovat s novými aplikacemi, které sledují chování zákazníků, trendy a chyby v detailech (např. SMARTLOOK.COM – pro 1 osobu zdarma), provozovat videohovory přes videokomunikační aplikaci AROUND (veřejná beta verze) pro příjemnější zážitky z videohovorů na dálku, které by mohly nahradit osobní kontakt. **Znát své zákazníky,** být s nimi v neustálém kontaktu, generuje tržby a snižuje riziko neúspěchu.

Riziko č. 2 posuzuji jako **velmi významné riziko** a navrhuji toto opatření ke snížení výskytu negativního rizika:

1. Znovu zvážit výši počáteční investice detailním zpracováním podnikatelského plánu ve spolupráci se společníkem, příp. franchisorem.

2. Následně sjednat podnikatelský úvěr na nákup licence ve výši 150.000 Kč.

Riziko č. 3 posuzuji jako **významné riziko** a navrhuji tyto opatření ke snížení výskytu negativních rizik:

1. Při vážném zájmu zákazníka o nemovitost, uzavřít se zákazníkem rezervační smlouvu a stanovit dostatečně vysoký rezervační poplatek, aby měl zákazník motivaci koupit nemovitost dokončit. Tento poplatek by měl pokrýt náklady spojené s dosavadními službami, jako jsou nábor nemovitosti, příprava zakázky, reklama, prohlídky nemovitosti.

2. Provozovat menší e-shop s designovými bytovými doplňky, který může průběžně finančně zaplnit „okna“ v příjmech a zároveň vytvářet finanční rezervu. Spokojený zákazník si rád do bytu přikoupí např. novou židli, neboť „kdo židli má, ten bydlí“ (řčení).

Riziko č. 4 posuzuji jako **významné riziko** a navrhuji jako opatření transféru (přenosu) rizika:

1. Sjednat pojištění odpovědnosti realitního zprostředkovatele dle Zákona o realitním zprostředkování s limitem pojistného plnění nejméně ve výši 1.750.000 Kč na jednu pojistnou událost a nejméně ve výši 3.500.000 pro případ souběhu více pojistných událostí v jednom roce se spoluúčastí max 5.000 Kč nebo 1 % z pojistného plnění. Cena tohoto pojištění např. od Generali pojišťovny se pohybuje mezi 5.000 – 15.000 Kč.

Riziko č. 5 posuzuji jako **velmi významné riziko** a navrhuji tyto opatření orientovaná na **oslabení nepříznivých dopadů**:

- 1.** V maximální míře **využívat nové informační technologie** pro práci a schůzky ve virtuálním světě a zvyšovat tak tímto flexibilitu kanceláře.
- 2. Využít e-shop** a diverzifikovat činnost kanceláře.
- 3. Podepsat kvalitní a jednoznačné smlouvy** se všemi **dodavateli služeb**.

Všechna výše uvedená opatření je potřeba zapracovat do budoucího finančního a časového plánu společnosti, případně plánu rizik. Pravidelnou kontrolou realizace těchto opatření a stavu rizik vznikne racionální představa o blízké budoucnosti, která je podstatná pro strategické řízení, řízení rizik a plánování úspěšné společnosti.

ZÁVĚR

Rozhodnutí začít podnikat, založit si podnik a postavit se na vlastní nohy, bývá jedním z kroků při hledání vlastní cesty. Podnikání přináší spoustu životních změn a výhod, ale také rizik. S riziky se setkáme již od založení podniku, proto je musíme znát, umět eliminovat nebo oslabit, tak aby bylo podnikání úspěšné a dle představ.

Teoretická část byla věnována základním pojmům o podnikání, právních formách podniku a formách spolupráce podniků, byla specifikována terminologie rizik, metody jejich identifikace, analýzy a prevence.

Cílem práce byla teoretická rešerše rizik při volbě právní formy podniku při jeho založení, praktická identifikace a analýza rizik jednotlivých právních forem podniku v odvětví realitního zprostředkování, stanovení ideální právní formy podniku pro vybraný subjekt v tomto sektoru, vymezení problematických oblastí a návrh opatření na minimalizaci rizik. K identifikaci rizik bylo použito dotazování, myšlenkové mapy a CLA – Check list. Dle výsledků identifikace rizik byla pro nejméně rizikovou právní formu provedena Porterova analýza pěti sil a SWOT analýza.

Z provedených analýz a jejich vyhodnocení byly vymezeny problematické oblasti při zakládání podniku a navrženy opatření k minimalizaci rizik pro dosažení cílů úspěšného fungování podniku.

Dle mého názoru byl účel této bakalářské práce splněn, podnikatelský subjekt si bude vědom rizik spojených se založením podniku a provedením navržených opatření se mu podaří založit životaschopný podnik na realitním trhu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Tištěné knihy:

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání*. Praha 7: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3.

TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-507-7.

JOHN, Alexandra. *Sama sobě šéfem*. Jihlava: Baroque Partners, 2015. ISBN 978-80-87923-07-8.

KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-835-2

KŘIVÁNEK, Mirko. *Dynamické vedení a řízení projektů: Systémovým myšlením k úspěšným projektům*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-0408-6.

E-knihy a on-line internetové zdroje

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů* [online]. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-9472-8. Dostupné z: www.knihydobrovsky.cz

EU, Úřad pro publikace. *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků* [online]. Lucemburk: Úřad pro publikace EU, 2019. ISBN 978-92-79-69931-3. Dostupné také z: <https://publications.europa.eu/cs/publications>

BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy* [online]. 2016. Edice Knihy Omega. ISBN 978-80-739-0019-9. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/uvahy-a-projevy-396279/#>

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.

JARVIS, Paul. *Company of one: why staying small is the next big thing for business* [online]. Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2019. eISBN 978-1-32897237-8. Dostupné z: <https://www.pdfdrive.com/company-of-one-why-staying-small-is-the-next-big-thing-for-business-d157091390.html>

KOŠTURIÁK, Ján. *Spolupráca* [online]. Bratislava: Christian Project Support, s.r.o., 2018. ISBN 978-80-89793-26-6. Dostupné z: <https://www.martinus.cz/my/econtent>

MÜLLER, Horst. *Myšlenkové mapy: Jak zlepšit své myšlení, paměť, koncentraci a kreativitu* [online]. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-8871-5.

MONIZ, Kim a Trinidad BISHOP. *Principles and Techniques of Marketing Management: SWOT analysis* [online]. New York: College Publishing House, 2016. ISBN 978-1-280-16369-2. Dostupné z: <https://www.pdfdrive.com/swot-analysis-d53303223.html>

ČESKO. zákon č. 39/2020 Sb., o realitním zprostředkování a o změně souvisejících zákonů (zákon o realitním zprostředkování). In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2021. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2020-39>

Prognózování (Forecasting). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2021, 23.10.2015. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/prognozovani>

Analýza pomocí kontrolního seznamu – CLA (Checklist analysis). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2021, 14.02.2017. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-kontrolni-seznam-cla-checklist-analysis>

ČR. Zákon č 455/1991: o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In: *Sbírka zákonů*. Praha, 1991, ročník 1991, částka 87. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

ČR. Zákon č. 89/2012 Sb.: Občanský zákoník (nový). 2012. In: *Sbírka zákonů*. Praha, 2012, částka 33. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

Společnost s ručením omezeným. [Http://obcanskyzakonik.justice.cz](http://obcanskyzakonik.justice.cz) [online]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/index.php/obchodni-korporace/konkretni-zmeny/spolecnost-s-rucenim-omezenym>

ČESKO. § 132 odst. 1 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2021. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90#p132->

Jake-jsou-vyhody-a-nevyhody-osvc-vs-s-r-o-mame porovnani/. [Https://www.ipodnikatel.cz/](https://www.ipodnikatel.cz/) [online]. Zlín: iPodnikatel.cz, 2020, 6. 8. 2020. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/>

ČESKO. § 95 odst. 1 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2021. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90#p95-1>

Je-lepsi-zalozit-eserocko-nebo-akciovku-zname-pro-a-proti/. *Www.podnikatel.cz* [online]. Praha: Internet Info, 2017, 20.12.2017. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/je-lepsi-zalozit-eserocko-nebo-akciovku-zname-pro-a-proti/>

Franchising. *Www.czech-franchise.cz* [online]. Praha: Česká asociace franchisingu, 2021. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/franchising>

Zalozeni-komanditni-spolecnosti. *Www.parkerhill.cz* [online]. Dostupné z: <https://www.parkerhill.cz/zalozeni-komanditni-spolecnosti/>

ZUZÁK, Vladimír. Ceny nemovitostí 2021: Klesnou ceny bytů kvůli ekonomické krizi? *Www.maxima.cz* [online]. Praha, 2021, 15.2.2021. Dostupné z: <https://www.maxima.cz/blog/ceny-nemovitosti-proc-rostou-a-jak-se-budou-vyvijet/>

CSU. Charakteristika okresu Vsetín. https://www.czso.cz/csu/xz/charakteristika_okresu_vsetin [online]. Praha: CSU, 2021. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xz/charakteristika_okresu_vsetin

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
CLA	Check list Analysis
SWOT	S = Strengths (Silné stránky), W = Weaknesses (Slabé stránky), O = Opportunities (Příležitosti), T = Threats (Hrozby)
IČ	Identifikační číslo
Sb.	Sbírka
HDP	Hrubý domácí produkt
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
MS	Microsoft
IT	Informační technologie
S. r. o.	Společnost s ručením omezeným
Spol. s r. o.	Společnost s ručením omezeným
V. o. s.	Veřejná obchodní společnost
Veř. obch. spol.	Veřejná obchodní společnost
K. s.	Komanditní společnost
Kom. spol.	Komanditní společnost
A. s.	Akciová společnost
Akc. spol.	Akciová společnost
EGAP	Exportní garanční a pojišťovací společnost, a. s.
L. P.	Iniciály jména a příjmení osoby
M. Č.	Iniciály jména a příjmení osoby
ARK ČR	Asociace realitních kanceláří České republiky

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Základny projektového managementu (Svozilová, 2016).....	14
Obrázek 2 Typické rozložení fází životního cyklu projektu (Svozilová, 2016).....	15
Obrázek 3 Životní cyklus odvětví (Tyll, 2014)	29
Obrázek 4 Porterův hodnotový řetězec (Tyll, 2014)	29
Obrázek 5 SWOT analýza (Tyll, 2014)	30
Obrázek 6 Strategie řízení vyplývající ze SWOT analýzy – vlastní zpracování	31
Obrázek 7 Indexy cen nemovitostí – územní srovnání ČR x Praha (Český statistický úřad, 2021)	41
Obrázek 8 Indexy cen nemovitostí – územní srovnání (Český statistický úřad, 2021).....	41
Obrázek 9 Poloha regionu Vsetínsko na mapě - (Reas.cz, 2021).....	42
Obrázek 10 Vývoj cen prodeje bytů v čase – okres Vsetín - (Reas.cz, 2021).....	42
Obrázek 11 Výsledky dotazování – vlastní zpracování.....	48
Obrázek 12 Myšlenková mapa pro formu podnikání OSVČ – vlastní zpracování	49
Obrázek 13 Myšlenková mapa pro s.r.o. – vlastní zpracování	50
Obrázek 14 Myšlenková mapa pro veřejnou obchodní společnost – vlastní zpracování	50
Obrázek 15 Myšlenková mapa pro komanditní společnost – vlastní zpracování.....	51
Obrázek 16 Myšlenková mapa podle kritérií forem podnikání – vlastní zpracování.....	51
Obrázek 17 CLA – Check list – vlastní zpracování.....	52
Obrázek 18 Umístění konkurence v ČR – (Sreality.cz, 2021).....	55
Obrázek 19 Rozložení konkurence v regionu – (Sreality.cz, 2021)	55
Obrázek 20 Výsledný graf SWOT analýzy – vlastní zpracování	60

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Přehled realitních kanceláří v regionu Vsetínsko – vlastní zpracování.....	56
Tabulka 2 Přehled franšíz v realitním zprostředkování – vlastní zpracování.....	57
Tabulka 3 SWOT analýza – vlastní zpracování.....	58
Tabulka 4 Ceny kurzu "Realitní zprostředkovatel"	64

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Indexy spotřebitelských cen ve 2. čtvrtletí 2021

Příloha P II: Myšlenková mapa dle

PŘÍLOHA P I: INDEXY SPOTŘEBITELSKÝCH CEN VE 2. ČTVRTLETÍ 2021

ECOICOP	Oddíl	Stálé váhy roku 2018 v ‰	2020				2021			
			stejně období předchozího roku = 100							
			2.čtvrtletí	3.čtvrtletí	4.čtvrtletí	1.čtvrtletí	duben	květen	červen	2.čtvrtletí
E00	Úhrn	1000,0	103,1	103,3	102,6	102,2	103,1	102,9	102,8	102,9
	v tom :									
E01	potraviny a nealkoholické nápoje	177,2	106,5	104,0	101,7	100,3	99,9	98,7	99,0	99,2
	z toho:									
E01.11	pekárenské výrobky; obiloviny	28,3	103,2	102,2	101,0	101,1	100,5	100,7	100,7	100,7
E01.12	maso	42,3	110,8	106,2	102,0	98,9	98,0	96,7	97,4	97,4
E02	alkoholické nápoje, tabák	87,0	106,6	110,3	109,9	109,9	113,0	109,8	106,7	109,8
E03	odívání a obuv	41,6	103,4	104,5	103,4	102,7	101,6	102,9	104,1	102,9
E04	bydlení, voda, energie, paliva	251,4	103,2	102,7	101,4	100,6	100,9	101,3	101,8	101,3
	z toho:									
E04.1	nájemné z bytu	36,3	103,7	102,5	102,0	101,3	101,5	101,8	102,1	101,8
E04.2	Imputované nájemné za bydlení (náklady vlastnického bydlení)	106,1	102,6	101,9	101,5	102,1	103,0	103,5	104,5	103,6
E04.510	elektřina	38,5	108,0	107,6	103,5	97,8	96,6	96,6	96,6	96,6
E04.521	zemní plyn	21,8	100,4	100,4	96,1	95,3	95,3	95,3	95,3	95,3
E05	bytové vybavení, zařízení domácnosti, opravy	56,6	103,3	103,2	102,8	102,2	102,1	101,9	102,3	102,1
E06	zdraví	24,5	101,8	102,8	103,1	103,8	103,6	103,5	103,3	103,5
E07	doprava	115,1	96,6	99,8	100,6	102,4	109,1	109,6	108,7	109,1
	z toho:									
E07.22	pohonné hmoty a oleje pro osobní dopravní prostředky	34,3	80,8	86,0	86,9	92,7	116,3	122,0	120,2	119,5
E08	pošty a telekomunikace	28,8	95,7	96,2	98,1	99,2	100,1	99,5	99,5	99,7
E09	rekreace a kultura	85,3	102,0	102,2	102,5	101,4	101,4	102,2	102,4	102,0
	z toho:									
E09.60	dovolená s komplexními službami	19,2	105,1	103,5	105,0	103,3	102,1	102,1	101,1	101,8
E10	vzdělávání	5,6	104,1	103,7	103,0	102,8	102,8	102,8	102,8	102,8
E11	stravování a ubytování	63,5	105,1	104,9	104,3	103,0	102,7	102,6	103,3	102,9
E12	ostatní zboží a služby	63,4	103,5	103,4	103,5	103,0	102,5	103,1	102,9	102,8

Zdroj: (Český statistický úřad, 2021)

PŘÍLOHA P II: MYŠLENKOVÁ MAPA PODLE KRITÉRIÍ FOREM PODNIKÁNÍ



Zdroj: vlastní zpracování